JOHN C. MAXWELL



21 NGUYÊN TẮC VÀNG CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

The 21 Irrefutable Laws of Leadership

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

21 Nguyên Tắc Vàng Của Nghệ Thuật Lãnh Đạo

Lời mở đầu

Tôi có may mắn được giảng dạy về lãnh đạo trên khắp nước Mỹ và thế giới, và thường có cơ hội nói chuyện với những người tham gia các cuộc hội thảo của tôi. Trong giờ nghỉ của một buổi hội thảo gần đây ở Mỹ, một người đàn ông gần sáu mươi tuổi mà tôi đã từng gặp vài năm trước đã đến nói chuyện với tôi. Ông xiết chặt tay tôi và hùng hồn nói: "Các nguyên tắc lãnh đạo này đã khiến cuộc sống của tôi thay đổi. Nhưng thật sự tôi đã ước được nghe ông nói từ hai mươi năm trước."

"Không, không đâu." Tôi cố nén cười.

"Ý ông là gì ạ? Tôi đã đạt được nhiều thứ hơn! Nếu hai mươi năm trước, tôi biết những nguyên tắc lãnh đạo này, có khi tôi đã có được vị thế khác trong cuộc sống. Những nguyên tắc lãnh đạo của ông cho tôi tầm nhìn xa, cho tôi khát khao học nhiều hơn về lãnh đạo và đạt được mục tiêu. Nếu tôi được học điều này từ hai mươi năm trước, tôi đã làm được một điều mà tôi chưa từng mơ bao giờ." Ông bộc bạch.

"Có thể ông sẽ thành công" Tôi trả lời. "Nhưng hai mươi năm trước, tôi không thể dạy ông những nguyên tắc đó. Tôi đã dành cả cuộc đời mình để học tập, áp dụng những nguyên tắc lãnh đạo cho riêng mình."

Khi tôi viết cuốn sách này, tôi đã 51 tuổi. Tôi có 30 năm trải qua những vị trí lãnh đạo chuyên nghiệp. Tôi đã thành lập bốncông ty, và dành thời gian, nghị lực làm việc, tạo ra

những ảnh hưởng tích cực đến cuộc sống của mọi người. Nhưng tôi cũng đã từng có rất nhiều sai lầm trong đời - nhiều hơn tất cả những người mà tôi biết. Mọi thành công và thất bại đều là bài học vô giá trong những gì mà tôi muốn hướng đến...

Cuốn sách là câu trả lời của tôi với những câu hỏi thường gặp. Tôi đã mất cả đời mình để học *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*. Mong muốn của tôi là truyền đạt những nguyên tắc đó thật đơn giản, rõ ràng.

Một trong những điều quan trọng mà tôi từng học được trong những năm tháng làm lãnh đạo đó là: Lãnh đạo là lãnh đạo. Cho dù bạn ở đâu, làm gì, dù thời gian thay đổi, dù công nghệ phát triển, dù sự khác biệt về văn hóa, những nguyên tắc lãnh đạo thật sự vẫn giữ nguyên giá trị.

Khi bạn đọc nội dung của cuốn sách, tôi rất mong bạn có thể ghi nhớ những điều này:

1. Các nguyên tắc có thể học được: Có một số nguyên tắc dễ hiểu và dễ áp dụng, còn những nguyên tắc khác thì không;

2. Các nguyên tắc có thể đứng độc lập: Mỗi nguyên tắc bổ sung cho nguyên tắc khác, nhưng chúng đứng độc lập với nhau;

3. Các nguyên tắc đều có tác dụng: Áp dụng các nguyên tắc đó, mọi người sẽ theo bạn. Nếu không, bạn sẽ thất bại và không thể lãnh đạo người khác;

4. Các nguyên tắc là nền tảng của lãnh đạo: Khi bạn đã học được những nguyên tắc này, bạn cần phải thực hành và áp dụng trong cuộc sống.

1.NGUYÊN TẮC GIỚI HẠN

Khả năng lãnh đạo quyết định cấp độ hiệu quả Tôi thường xuyên mở màn các cuộc diễn thuyết về nghệ thuật lãnh đạo bằng việc giải thích Nguyên tắc Giới hạn, vì nguyên tắc này giúp mọi người hiểu được giá trị của việc lãnh đạo. Nếu như bạn nắm được nguyên tắc này, bạn sẽ nhận thấy ảnh hưởng lớn lao của việc lãnh đạo trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Chính vì vậy, năng lực lãnh đạo được ví như giới hạn xác định mức độ hiệu quả của một người. Khả năng lãnh đạo của một người càng thấp, thì giới hạn đó càng không cao. Khả năng lãnh đạo càng cao thì sự ảnh hưởng của người đó càng lớn. Ví dụ, nếu khả năng lãnh đạo của bạn đạt điểm 8, tầm ảnh hưởng của bạn không bao giờ vượt điểm 7. Nếu khả năng lãnh đạo của bạn chỉ đạt điểm 4 thì tầm ảnh hưởng của bạn sẽ không bao giờ cao hơn điểm 3. Khả năng lãnh đạo của bạn cao hay thấp sẽ xác định khả năng tác động và sức ảnh hưởng của tổ chức bạn lãnh đạo.

Tôi xin minh họa cho Nguyên tắc Giới hạn bằng một câu chuyện như sau: Năm 1930, hai anh em trẻ tuổi Dick và Maurice từ New Hampshire đến California để tìm kiếm Giấc mơ người Mỹ. Họ vừa tốt nghiệp trung học và nhận thấy một số cơ hội kinh doanh điện ảnh ở Hollywood.

Chỉ sau một thời gian ngắn, với tinh thần hăng say công việc kinh doanh và hào hứng trong ngành công nghiệp giải trí, họ đã nhanh chóng mở một nhà hát tại Glendale, một thị trấn cách Hollywood năm dặm về phía đông bắc. Nhưng bất chấp mọi nỗ lực, hai anh em vẫn không

thể tạo ra lợi nhuận. Trong suốt bốn năm kinh doanh nhà hát, họ không kiếm nổi một trăm đô-la để trả tiền thuê nhà.

MỘT CƠ HỘI MỚI

Khát vọng thành công của hai anh em vẫn rất mạnh mẽ và họ kiên nhẫn tìm kiếm một cơ hội kinh doanh mới tốt hơn. Cuối cùng, năm 1937, công việc kinh doanh của họ cũng đi vào guồng hoạt động. Họ mở một nhà hàng nhỏ cho khách lữ hành ở Pasadena nằm ngay phía đông Glendale. Thời kỳ này, dân miền nam California trở nên gắn bó chặt chẽ với chiếc xe của mình, khiến cho văn hóa cũng thay đổi theo, bao gồm cả công việc kinh doanh.

Nhà hàng cho khách lữ hành là một hình thức kinh doanh xuất hiện từ đầu những năm 1930 và dần trở nên phổ biến. Thay vì phải vào tận nhà hàng để ăn, khách lữ hành có thể lái xe đến những bãi xe rộng bao quanh một nhà hàng nhỏ, ngồi trong xe và gọi người phục vụ mang đồ ăn ra tận xe. Đồ ăn được phục vụ trên đĩa sứ Trung Hoa cùng với các đồ dùng bằng thủy tinh và kim loại. Đây là một ý tưởng hợp thời trong xã hội của tốc độ và di chuyển.

Nhà hàng nhỏ xíu của Dick và Maurice đã thành công rực rỡ. Năm 1940, họ quyết định chuyển công việc kinh doanh tới San Bernardino, một đô thị mới phát triển của người lao động cách Los Angeles năm mươi dặm về phía đông. Họ xây dựng nhà hàng lớn hơn và mở rộng thực đơn, có từ hot dogs (món bánh kẹp xúc xích nóng), các món rán, đến những món như thịt bò nướng, sandwich thịt heo, hamburger và các món khác. Công việc kinh doanh của họ thành công rực rỡ. Doanh thu hàng năm của họ đã đạt mức 200 nghìn đô-la và đạt được lợi nhuận tới 50 nghìn đô-la mỗi năm - một con số ấn tượng đã xếp họ vào hàng những doanh

nhân thành công nhất trong khu vực thời kỳ đó.

Năm 1948, nhờ trực giác, họ thấy thời cuộc đang đổi thay và họ cũng cần phải đổi mới công việc kinh doanh nhà hàng. Họ chuyển từ phục vụ khách lữ hành sang khách bộ hành. Mọi việc cũng được sắp xếp suôn sẻ. Họ rút ngắn thực đơn, đồng thời tập trung nhiều hơn vào món hamburger. Đĩa sứ, đồ dùng bằng thủy tinh, kim loại được thay thế bằng các sản phẩm bằng giấy. Chi phí kinh doanh và giá bán hàng giảm xuống. Họ đã sáng tạo ra loại hình kinh doanh mới có tên Hệ thống Phục vụ nhanh. Nhà bếp giống như một dây chuyền lắp ráp, trong đó mỗi người tập trung vào một công việc duy nhất với tốc độ cao. Mục tiêu của họ là đáp ứng yêu cầu của khách hàng chỉ trong chưa đầy 30 giây. Và họ đã thành công. Trong những năm giữa thập niên 1950, doanh thu đã đạt tới đỉnh điểm là 350 nghìn đô-la. Từ đó, Dick và Maurice đã thu được lợi nhuận ròng một trăm nghìn đô-la mỗi năm.

Anh em họ là ai vậy? Nếu ở vào thời kỳ đó, bạn có thể tìm ra nhà hàng của họ khi lái xe tới góc Đường 14 cắt Đường E ở San Bernardino. Ở phía trước ngôi nhà nhỏ hình bát giác treo một tấm bảng neon có dòng chữ MCDONALD’S HAMBURGER. Dick và Maurice McDonald đã trúng số kiểu Mỹ, và như họ đã từng nói, phải chăng họ sẽ tiếp tục như thế?

Không phải. McDonald đã không bao giờ vượt xa hơn, bởi vì khả năng lãnh đạo yếu kém của họ đã tạo ra giới hạn cho khả năng thành công của họ.

CÂU CHUYỆN ĐẰNG SAU CÂU CHUYỆN

Có thể nói anh em nhà McDonald có tài chính vững mạnh. Nhà hàng của họ là một trong

những nhà hàng có lợi nhuận lớn nhất nước Mỹ, thậm chí đã có lúc họ cảm thấy chẳng biết khi nào mới tiêu hết số tiền mình kiếm được. Thế mạnh của họ chính là dịch vụ chăm sóc khách hàng và tổ chức nhà bếp. Từ đó, một hệ thống phục vụ ăn uống kiểu mới ra đời. Trên thực tế, sự sáng tạo của họ được biết đến rộng rãi, bắt đầu có nhiều bài báo viết về họ và rất nhiều người đến từ khắp nơi để học hỏi phương pháp của họ. Đơn cử hàng ngày họ nhận được rất nhiều thư từ và ít nhất ba trăm cuộc điện thoại.

Điều đó đã đưa họ tới ý tưởng kinh doanh thương hiệu McDonald. Thực ra, ý tưởng kinh doanh nhượng quyền không mới. Nó đã xuất hiện trong vài thập niên trước đó. Với anh em McDonald, nó giống như việc kiếm tiền mà không cần mở thêm nhà hàng. Năm 1952, họ bắt đầu thực hiện ý tưởng, nhưng sự khởi đầu đã thất bại thê thảm. Lý do rất đơn giản. Họ thiếu nghệ thuật lãnh đạo cơ bản để mang lại hiệu quả cho ý tưởng này. Dick và Maurice là những ông chủ nhà hàng giỏi. Họ biết cách điều hành công việc kinh doanh, làm cho hệ thống hoạt động hiệu quả, giảm chi phí, tăng lợi nhuận. Họ là những nhà quản lý tốt, nhưng họ chưa phải là nhà lãnh đạo. Khuôn mẫu tư duy của họ đã giới hạn khả năng của họ. Trên đỉnh cao của thành công, Dick và Maurice đã nhận ra bản thân họ gặp những vấn đề trong Nguyên tắc Giới hạn.

HỢP TÁC VỚI MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Năm 1954, hai anh em McDonald đã "câu" được một người có tên là Ray Kroc. Kroc đang điều hành một công ty nhỏ chuyên cung cấp máy đánh kem. Ông có biết về anh em nhà McDonald. Họ là một trong số khách hàng thân thiết nhất của ông. Ngay khi đến thăm cửa hàng, ông đã nhìn thấy khả năng phát triển của nó. Ông nghĩ tới việc nó sẽ mở rộng quy mô

trên phạm vi cả nước với hàng trăm cửa hàng. Ông sớm bày tỏ quyết định làm việc với Dick và Maurice và năm 1955, ông thành lập Công ty Hệ thống McDonald's (và sau này là Tập đoàn McDonald's.)

Ngay lập tức, Kroc đã mua một quyền chuyển nhượng thương hiệu để sử dụng nó làm nguyên mẫu cho những lần chuyển nhượng thương hiệu tiếp theo. Sau đó, Kroc bắt đầu xây dựng một nhóm có nhiệm vụ đưa McDonald's xuất hiện trên toàn thị trường nước Mỹ. Ông tìm kiếm và tuyển dụng những người có năng lực nhất. Nhóm của ông nhanh chóng phát triển cả về số lượng và chất lượng, từ đó, các thành viên trong nhóm tiếp tục tuyển dụng thêm bằng kỹ năng lãnh đạo của chính mình.

Trong những năm đầu, Kroc phải hy sinh rất nhiều. Mặc dù đã ngoài 50 tuổi, nhưng ông vẫn làm việc nhiều giờ trong ngày, cũng giống như hồi ông bắt đầu công việc kinh doanh ba mươi năm trước. Ông đã từ bỏ nhiều thứ, thậm chí cả thú vui sinh hoạt ở câu lạc bộ golf. Trong suốt tám năm đầu ở McDonald's, ông đã không lấy một đồng lương nào. Không chỉ có vậy, bản thân ông phải đi vay tiền ngân hàng và công ty bảo hiểm nhân thọ của mình nhằm trang trải tiền lương cho một số vị trí chủ chốt trong nhóm làm việc. Sự hy sinh và khả năng lãnh đạo của ông đã được đền bù. Năm 1961, với 2,7 triệu đô-la, Kroc mua đứt McDonald's từ tay hai anh em McDonald và bắt tay vào thực hiện chiến lược đưa McDonald's có mặt trên toàn cầu. Mốc giới hạn trong cuộc sống và nghệ thuật lãnh đạo của Ray Kroc rõ ràng cao hơn hẳn những người tiền nhiệm của ông.

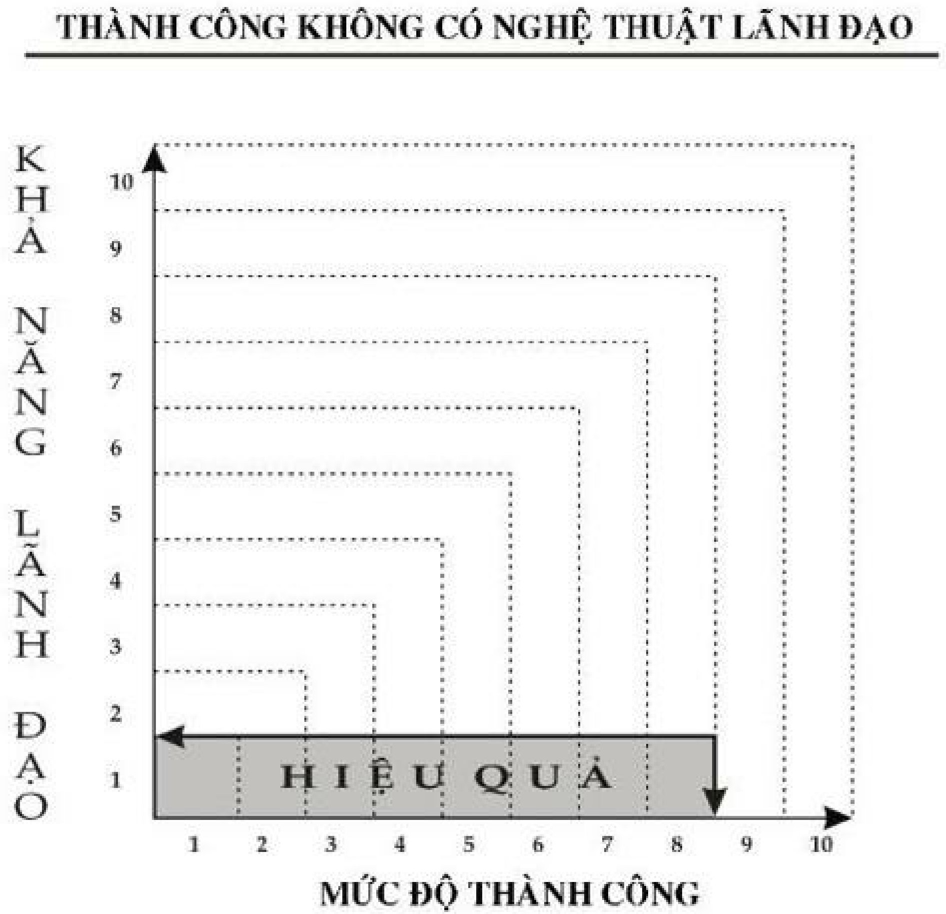
Trong những năm Dick và Maurice tiến hành chuyển nhượng thương hiệu McDonald's, họ chỉ bán được cho 15 người, thực tế chỉ có 10 trong số đó mở nhà hàng. Dù quy mô nhỏ nhưng

tầm nhìn và năng lực lãnh đạo hạn chế vẫn là trở ngại. Thậm chí khi người ký hợp đồng chuyển nhượng thương hiệu đầu tiên là Neil Fox thuộc tập đoàn Phoenix bày tỏ ý muốn gọi cả nhà hàng của mình là McDonald's, Dick đã phản ứng: "Để làm gì? McDonald's chẳng có gì liên quan tới Phoenix cả."

Nói cách khác, giới hạn lãnh đạo trong cuộc đời Ray Kroc cao vời vợi. Từ năm 1955 đến 1959, Kroc đã khai trương thành công 100 nhà hàng. Trong bốn năm tiếp theo, có thêm 500 nhà hàng McDonald's. Ngày nay, công ty đã mở trên 21.000 nhà hàng ở không dưới 100 quốc gia. Khả năng lãnh đạo hay chính xác hơn là sự thiếu hụt khả năng lãnh đạo, đã giới hạn hiệu quả làm việc của anh em nhà McDonald.

KHI THÀNH CÔNG KHÔNG CÓNGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

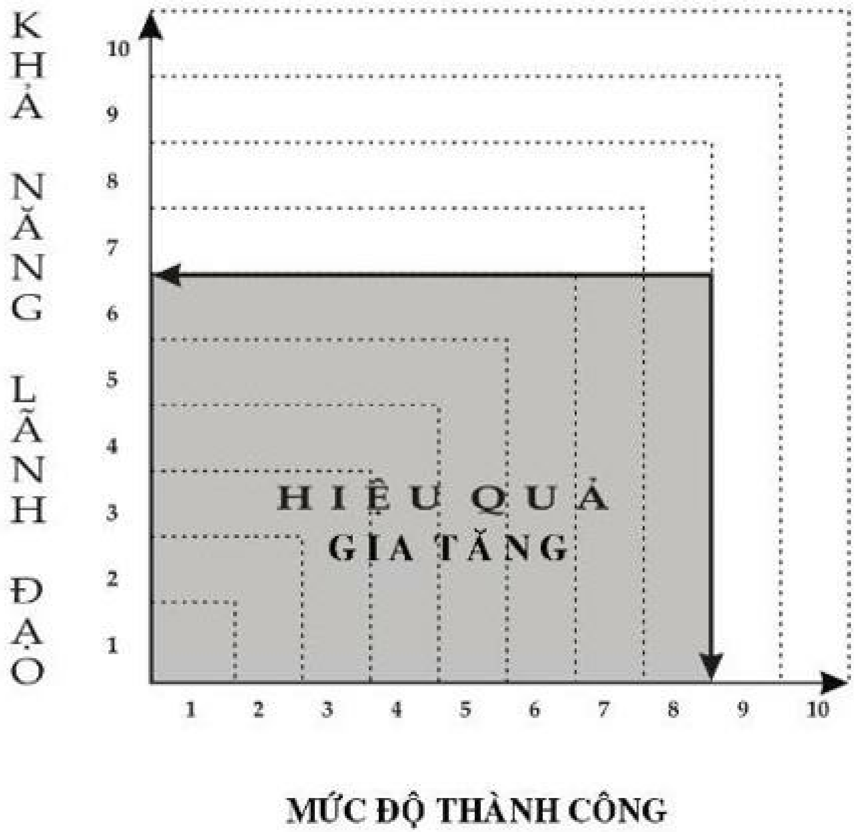
Tôi tin thành công có thể nằm trong tầm với của tất cả mọi người. Nhưng tôi cũng tin rằng những thành công cá nhân mà không có khả năng lãnh đạo sẽ hạn chế hiệu quả công việc. Tác động chỉ là một phần của những gì thu được từ khả năng lãnh đạo. Bạn càng muốn leo cao, nghệ thuật lãnh đạo càng trở nên cần thiết. Bạn càng muốn có tác động sâu sắc, thì tầm ảnh hưởng của bạn càng phải lớn lao. Bất kể thứ gì bạn muốn thực hiện đều phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo người khác của bạn.



Đây là hình minh họa điều tôi muốn nói. Giả dụ khi thành công, bạn được điểm 8 (trong thang

điểm từ 1-10). Rất tốt. Cứ cho rằng thành công của anh em nhà McDonald nằm trong khoảng này. Nhưng nếu đi kèm đó, khả năng lãnh đạo chỉ đạt điểm 1. Cấp độ hiệu quả của công việc sẽ chỉ như biểu đồ trên.

Để gia tăng cấp độ hiệu quả của bạn, bạn sẽ có hai lựa chọn. Bạn có thể làm việc chăm chỉ để gia tăng thành công và nỗ lực hoàn thành xuất sắc công việc sẽ đưa bạn đạt tới con số 10. Điều đó có thể xảy ra, cho dù Nguyên tắc Thu nhỏ đã chỉ ra rằng, để đạt được hai điểm số còn lại bạn còn phải gian nan hơn khi cố gắng đạt 8 điểm trước đó. Nếu như bạn "tự giết mình" bằng cách đó, bạn có thể gia tăng sự thành công bằng 25% ấy.


KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
HIỆU QUẢ
GIA TĂNG
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
MỨC ĐỘ THÀNH CÔNG

Nhưng bạn có một lựa chọn khác. Giả dụ, thay vì làm việc chăm chỉ, bạn phấn đấu nâng cao năng lực lãnh đạo của mình. Trong giai đoạn đó, bạn tự trau dồi bản thân như một nhà lãnh đạo và cuối cùng, năng lực lãnh đạo của bạn được nâng lên mức điểm 6, đại loại thế. Hiệu quả công việc khi đó sẽ được biểu diễn trong hình minh họa dưới đây:

Bằng việc tăng cường năng lực lãnh đạo – với mức độ thành công không đổi - bạn có thể gia tăng hiệu quả ban đầu lên 500%! Nếu năng lực lãnh đạo của bạn nâng lên tới điểm 8, cùng mức với thành công, hiệu quả ban đầu đã được gia tăng tới 700%! Năng lực lãnh đạo có hiệu ứng theo cấp số nhân. Tôi đã nhiều lần chứng kiến ảnh hưởng của nó trong tất cả các loại hình kinh doanh và những tổ chức phi lợi nhuận. Và chính vì lý do đó mà tôi đã giảng dạy nghệ thuật lãnh đạo hơn 20 năm qua.

THAY ĐỔI PHƯƠNG HƯỚNG TỔ CHỨC, THAY ĐỔI LÃNH ĐẠO

Khả năng lãnh đạo luôn tạo ra giới hạn cho hiệu quả công việc của cá nhân và tập thể. Nếu khả năng lãnh đạo mạnh mẽ, hiệu quả công việc sẽ cao. Nếu không, tổ chức đó sẽ gặp nhiều khó khăn. Chính vì thế, khi vấn đề rắc rối xảy ra, xu hướng tất yếu là tìm kiếm sự lãnh đạo mới. Khi một quốc gia phải trải qua thời kỳ gian khó, họ sẽ bầu tổng thống mới. Khi một công ty bị thua lỗ, họ sẽ đi tìm kiếm CEO mới. Khi một giáo đoàn mất phương hướng, họ sẽ tìm kiếm linh mục mới. Khi một đội bóng thua liên tiếp, họ sẽ tìm kiếm huấn luyện viên trưởng mới.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và hiệu quả được thể hiện rất rõ trong thể thao. Nếu bạn nhìn vào những tổ chức thể thao chuyên nghiệp, tài năng hiếm khi là vấn đề. Hầu hết các đội bóng đều

có cầu thủ tài năng. Vai trò lãnh đạo ở đây do huấn luyện viên và một số cầu thủ chủ chốt đảm nhiệm – sẽ tạo nên sự khác biệt. Để thay đổi hiệu quả chơi bóng, cần nâng cao năng lực của huấn luyện viên. Đó là theo Nguyên tắc Giới hạn.

Notre Dame là một đội bóng mạnh và có bề dày về lãnh đạo. Đội bóng này đã gặt hái được rất nhiều thành công, hơn bất kể một đội bóng nào trong các giải vô địch quốc gia. Trong nhiều năm liên tiếp, Fighting Irish giành thắng lợi hơn ba phần tư tất cả các trận họ tham gia (với tỷ lệ chiến thắng đáng kinh ngạc là 75,9%). Hai trong số các huấn luyện viên trưởng của họ là Knute Rockne và Frank Leady có tỷ lệ chiến thắng cao nhất trong lịch sử NCAA.

Trở lại những năm đầu thập niên 1980, Notre Dame đã thuê Gerry Faust làm huấn luyện viên trưởng đội bóng. Ông là người kế nhiệm hai huấn luyện viên tầm cỡ là Ara Parseghian và Dan Devine, cả hai đã nhiều lần đưa đội bóng giành chức vô địch trong thời gian huấn luyện và cùng được giới thiệu trong Phòng Truyền thống Danh dự Bóng đá Quốc gia. Trước khi đến với Notre Dame, Faust đã có thâm niên 18 năm làm huấn luyện viên trưởng cho đội bóng trường trung học Moeller và cũng đã đạt được những kết quả đáng kinh ngạc 174-14-2. Đội bóng của ông đã có bảy mùa giải toàn thắng và sáu lần vô địch bang Ohio. Bốn đội ông từng dẫn dắt đều được xếp hạng những đội bóng trường đại học mạnh nhất nước Mỹ.

Nhưng khi ông tới Notre Dame, mọi người nhanh chóng nhận ra những điều không phù hợp. Ông có thể làm một huấn luyện viên chiến lược tốt, nhưng không đủ khả năng lãnh đạo cần thiết để tạo nên một đội bóng tầm cỡ của trường đại học. Trong suốt năm mùa bóng tại trường đại học, ông chỉ đạt được kết quả 30-26-1 và tỷ lệ chiến thắng chỉ đạt 53,5%, thấp thứ ba trong lịch sử bóng đá 100 năm của trường. Sau đó, Faust đã huấn luyện thêm cho đội bóng

thuộc một trường đại học khác, trường Đại học Akron, nơi ông kết thúc sự nghiệp với kết quả đáng buồn 43-53-3. Ông đã trở thành một minh chứng nữa cho Nguyên tắc Giới hạn.

Có rất nhiều người thông minh, tài năng và thành công, nhưng cũng chỉ dừng ở mức đó vì năng lực lãnh đạo của họ còn hạn chế. Apple khởi nghiệp vào cuối những năm 1970 cùng với Steve Wozniak, một trí tuệ tuyệt vời về máy vi tính. Giới hạn lãnh đạo của Apple hơi thấp, nhưng đồng sự của ông, Steve Jobs thì khác. Ông này có giới hạn cao đến nỗi, ông đã xây dựng được một tổ chức tầm cỡ thế giới với giá trị lên tới 9 con số. Đó là tác động của Nguyên tắc Giới hạn.

Tôi từng gặp Don Stephenson, Chủ tịch của Global Hospitality Resource Inc. ở San Diego, tiểu bang California, một công ty tư vấn quốc tế trong lĩnh vực du lịch khách sạn. Trong bữa trưa tôi hỏi thăm ông về công ty. Ban đầu, ông làm công việc tư vấn, nhưng sau đó, công ty ông tiến tới thâu tóm việc quản lý các khách sạn và khu nghỉ dưỡng kinh doanh kém hiệu quả đó. Họ nhận thấy nhiều nơi có cơ sở hạ tầng rất tốt, như La Costa ở Nam California.

Don nói rằng, mỗi khi tư vấn, họ luôn tiến hành hai việc trước tiên: Thứ nhất, đào tạo lại toàn bộ nhân viên, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng; thứ hai, sa thải lãnh đạo. Khi ông nói với tôi như vậy, tôi vô cùng ngạc nhiên.

“Ông luôn sa thải họ?” Tôi hỏi. “Lần nào cũng thế?”

“Đúng, lần nào cũng thế.” Ông nói.

“Vậy sao ông không nói chuyện với anh ta trước, biết đâu anh ta là một lãnh đạo giỏi?” tôi nói.

“Không,” ông trả lời. “Nếu anh ta là một lãnh đạo giỏi thì hoạt động kinh doanh đã không tồi tệ như vậy.”

Đúng thế. Đó chính là Nguyên tắc Giới hạn. Để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn phải đẩy giới hạn lên bằng cách này hay cách khác.

Nhưng sa thải lãnh đạo không phải là giải pháp duy nhất. Trong các bài diễn thuyết của mình, tôi nói rằng có một giới hạn, và tôi cũng nói rằng, bạn có thể nâng giới hạn đó lên – nhưng đó lại là chủ đề của một nguyên tắc khác trong nghệ thuật lãnh đạo.

2.NGUYÊN TẮC ẢNH HƯỞNG

Thước đo chính xác nhất của nghệ thuật lãnh đạo là ảnh hưởng Nếu bạn không tạo được ảnh hưởng, bạn sẽ không bao giờ dẫn dắt được mọi người. Vậy bạn đo tầm ảnh hưởng bằng cách nào? Câu chuyện sau sẽ trả lời câu hỏi đó cho bạn. Cuối mùa hè năm 1997, chúng ta đau xót chứng kiến cái chết của Công nương Diana và Mẹ Teresa. Bề ngoài, hai người hoàn toàn khác biệt. Một người là công nương của vương quốc Anh, cao ráo, trẻ trung, quyến rũ, sống trong tầng lớp thượng lưu của xã hội. Người kia là một nữ tu Công giáo nhỏ bé, cao tuổi, từng đoạt giải Nobel Hòa bình, sinh ra ở Albania, hoạt động vì những người nghèo nhất trong những người nghèo ở thành phố Calcutta, Ấn Độ.

Vậy điều kỳ lạ nào khiến họ có tầm ảnh hưởng giống nhau đến vậy. Năm 1996, một cuộc trưng cầu về nhân vật đáng mến nhất thế giới do *LonDon Daily mail* tổ chức, đã công bố Công nương Diana được bầu chọn ở vị trí thứ nhất và Mẹ Teresa ở vị trí thứ hai. Điều đó sẽ không bao giờ xảy ra nếu như họ không có sức ảnh hưởng lớn. Làm thế nào để một người như Công nương Diana lại được kính trọng như cách mọi người kính trọng Mẹ Teresa? Câu trả lời là Công nương đã thể hiện được sức mạnh của Nguyên tắc Ảnh hưởng.

DIANA ĐÃ NẮM BẮT ƯỚC MƠ CỦA NHÂN LOẠI

Năm 1981, Diana trở thành nhân vật được nói đến nhiều nhất toàn cầu khi lên xe hoa cùng Thái tử Vương quốc Anh Charles. Gần một tỷ người đã chứng kiến lễ cưới của Diana được

truyền hình trực tiếp từ nhà thờ Thánh Paul's. Và từ đó, mọi người không ngừng khai thác, đưa tin về bà. Mọi người đã bị lôi cuốn theo Diana, từ một người bình thường, từng làm cô giáo dạy trẻ nay trở thành Công nương của Vương quốc Anh. Ngay thời gian đầu, bà vô cùng ngại ngùng trước sự chú ý của mọi người dành cho vợ chồng bà. Một số bài báo đã cho rằng Diana không thoải mái khi phải thực hiện những nghĩa vụ của một công nương trong hoàng gia. Tuy nhiên, qua thời gian, bà đã thích nghi với vai trò mới. Khi bắt đầu các cuộc viếng thăm và đại diện cho hoàng gia đến mọi nơi trên thế giới, bà nhanh chóng xác định mục tiêu cho mình là phục vụ mọi người và gây quỹ cho hàng loạt tổ chức từ thiện. Trong các hoạt động đó, bà xây dựng được nhiều mối quan hệ quan trọng với các chính trị gia, những người sáng lập các tổ chức nhân đạo, các nghệ sĩ, các nguyên thủ. Lúc đầu, bà đơn giản chỉ là một phát ngôn viên và một người xúc tác cho việc gây quỹ, nhưng thời gian trôi qua, ảnh hưởng của bà trở nên sâu rộng hơn – khả năng của bà đã phát huy tác dụng.

Diana bắt đầu tập hợp mọi người thực hiện các công việc cụ thể như nghiên cứu bệnh AIDS, chăm sóc những người bị phong cùi và đấu tranh chống việc rải bom mìn. Về vấn đề bom mìn, bà có ảnh hưởng khá tốt đến các nhà lãnh đạo trên thế giới. Trong chuyến viếng thăm Mỹ, chỉ vài tháng trước khi bà qua đời, bà đã gặp các thành viên trong chính quyền Clinton để thuyết phục họ ủng hộ Hội nghị Oslo về cấm sử dụng bom mìn. Và chỉ vài tuần sau đó, họ đã thay đổi quan điểm. Patrick Fuller thuộc Hội chữ thập đỏ Anh đã nói: "Vấn đề bà ấy tập trung thu hút sự chú ý đã tác động đến Clinton. Không còn nghi ngờ gì nữa, bà đã đặt vấn đề này lên bàn nghị sự của thế giới."

SỰ NỔI BẬT CỦA MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Đầu tiên, cái tên Công nương Diana chỉ đem đến cho bà một vị trí để nói chuyện, diễn thuyết, nhưng không lâu sau, bà đã tạo được tầm ảnh hưởng của riêng mình. Năm 1996, khi bà ly dị Thái tử Charles, bà đã mất danh hiệu Công nương, nhưng sự mất mát ấy không hề giảm bớt tầm ảnh hưởng của bà với mọi người. Thay vào đó, ảnh hưởng của bà tiếp tục lan tỏa trong khi đó ảnh hưởng của thái tử và hoàng gia lại giảm đi đáng kể - mặc dù tước hiệu hoàng gia của họ vẫn còn nguyên. Tại sao vậy? Diana đã hiểu sâu sắc về Nguyên tắc Ảnh hưởng.

Thậm chí cái chết của Diana cũng tạo ảnh hưởng sâu rộng. Khi lễ tang của bà được truyền hình trực tiếp và đài BBC truyền thanh, người ta đã dịch chương trình ra 44 thứ tiếng. NBC ước đoán tổng số khán thính giả theo dõi chương trình này lên tới 2,5 tỷ người - gấp hai lần số người theo dõi đám cưới của bà.

VẤN ĐỀ LÃNH ĐẠO

Công nương Diana đã được miêu tả bằng nhiều hình ảnh khác nhau. Nhưng chưa bao giờ tôi nghe thấy người ta sử dụng từ *lãnh đạo* để nói về Diana. Thực ra đó mới là từ chuẩn nhất. Rút cục, bà đã làm cho nhiều việc xảy ra, bởi vì bà là một người có ảnh hưởng và nghệ thuật lãnh đạo chính là ảnh hưởng – không hơn, không kém.

LÃNH ĐẠO KHÔNG PHẢI LÀ…

Có rất nhiều khái niệm nhầm lẫn về công việc lãnh đạo. Khi họ nghe thấy ai đó có một chức danh ấn tượng hay một vị trí lãnh đạo nào đó, họ cho rằng ông ấy là một nhà lãnh đạo. Điều đó không hoàn toàn đúng. Chức danh không có nhiều giá trị khi đi vào công việc cụ thể. Sự

lãnh đạo thực chất không phải do ban thưởng, chỉ định hay phân công. Nó do sức ảnh hưởng tạo nên, và không thể ủy nhiệm mà phải tìm kiếm, gây dựng. Chỉ có một thứ duy nhất mà chức danh hiệu mang lại – nó có thể giúp gia tăng mức độ ảnh hưởng của bạn đối với mọi người, song nó cũng có thể chôn vùi danh vọng của bạn trong chớp nhoáng.

NĂM NGỘ NHẬN VỀ LÃNH ĐẠO

Có hàng loạt khái niệm ngộ nhận mà người ta gán cho nhà lãnh đạo và nghệ thuật lãnh đạo. Dưới đây là năm trường hợp thường gặp:

1. Ngộ nhận về quản lý

Hầu hết mọi người thường nhầm lãnh đạo và quản lý là một. Có một số sách về vấn đề lãnh đạo nhưng lại có nội dung về quản lý. Điểm khác biệt lớn nhất giữa hai vị trí là lãnh đạo thì tạo ảnh hưởng để mọi người tuân theo, trong khi quản lý thì tập trung duy trì, giữ vững hệ thống và tiến trình sản xuất. Như Lee Iacocca, nguyên Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành tập đoàn Chrysler đã ví von: "Những nhà quản lý giỏi đôi khi giống như một chú bé với một con chó to, cậu ấy chờ xem con chó muốn đi đâu rồi cậu dắt nó tới chỗ đó."

Cách tốt nhất để biết một người có thể lãnh đạo hay chỉ làm quản lý là đề nghị họ tạo ra những thay đổi tích cực. Nhà quản lý có thể tiếp tục duy trì phương hướng của tổ chức nhưng họ không thể thay đổi. Để đưa mọi người tới một định hướng mới, bạn cần có sức ảnh hưởng.

2. Ngộ nhận về doanh nhân

Mọi người thường cho rằng tất cả những nhân viên bán hàng và doanh nhân đều là lãnh đạo. Điều đó không hoàn toàn đúng. Ví dụ về những chương trình quảng cáo chào hàng của Công ty Thương mại Roncon trên truyền hình vài năm trước đây. Họ chào bán những mặt hàng như Veg-O-Matic, cần câu bỏ túi và máy đánh trứng. Đó là sản phẩm trí tuệ của một doanh nhân có tên là Ron Popeil. Ông được tôn vinh là Nhân viên bán hàng của thế kỷ, và tên của ông cũng nhiều lần xuất hiện trên các thông tin về sản phẩm thuốc xịt chống rụng tóc, thiết bị sấy thực phẩm.

Popeil thật sự là một người có sáng kiến, dám hành động và thành công, đặc biệt nếu bạn đánh giá ông qua số tiền 300 triệu đô-la mà ông đã kiếm được từ việc bán các sản phẩm của mình. Nhưng điều đó chưa đủ để ông trở thành một nhà lãnh đạo. Mọi người có thể mua những mặt hàng ông bán nhưng họ không tuân theo ông. Điều khá khẩm nhất ông có thể làm là thuyết phục được mọi người (mua hàng của mình), nhưng kéo dài ảnh hưởng đối với họ thì không.

3. Ngộ nhận về trí tuệ

Fracis Bacon đã nói: “Tri thức là sức mạnh.” Hầu hết mọi người tin sức mạnh là bản chất của sự lãnh đạo, và nghiễm nhiên cho rằng những người hiểu biết và thông minh là những nhà lãnh đạo. Không thể hiểu máy móc như vậy. Bạn có thể dễ dàng tìm kiếm những nhà khoa học tài giỏi và những triết gia uyên thâm mà chuyên môn của họ được đánh giá rất cao, thậm chí vượt ra khỏi khung xếp hạng, nhưng khả năng lãnh đạo của họ lại thấp đến nỗi không thể xếp hạng được. IQ không thể đánh đồng với năng lực lãnh đạo.

4. Ngộ nhận về người dẫn đầu

Một khái niệm nhầm lẫn nữa là cứ ai dẫn đầu một đám đông, người đó là lãnh đạo. Nhưng đứng ở vị trí đầu không phải bao giờ cũng là lãnh đạo. Như câu chuyện về Edmund Hillary, người đầu tiên chinh phục đỉnh Everest. Từ sự kiện lịch sử năm 1953, đã có rất nhiều người "tiếp bước" ông để đạt được kỳ tích đó. Nhưng tất cả những điều đó không làm cho Hillary trở thành một nhà lãnh đạo. Thậm chí ông không phải là lãnh đạo của chuyến thám hiểm lịch sử đó, mà là John Hunt. Năm 1958, Hillary thực hiện hành trình thám hiểm Nam cực trong chương trình Thám hiểm xuyên Nam Cực của Khối Thịnh Vượng chung, lãnh đạo chuyến thám hiểm đó là Vivian Fuchs. Để trở thành một nhà lãnh đạo, anh không chỉ cần vượt lên phía trước mà phải làm cho mọi người theo anh, tuân thủ sự dẫn dắt của anh và hành động trong tầm mắt của anh.

5. Ngộ nhận về chức vụ

Như đã đề cập ở trên, quan niệm chức vụ quy định việc lãnh đạo là hiểu lầm nghiêm trọng nhất. Stanley Huffty đã khẳng định: "Chức vụ không tạo nên lãnh đạo mà chính lãnh đạo tạo ra chức vụ."

Hãy nhìn vào những gì đã xảy ra vài năm trước ở công ty quảng cáo Saatchi & Saatchi. Năm 1994, những nhà đầu tư của Saatchi & Saatchi đã gây sức ép buộc hội đồng quản trị phế truất Maurice Saatchi, giám đốc điều hành của công ty. Kết quả ra sao? Một số thành viên trong hội đồng quản trị cũng đã từ bỏ công ty để đi theo ông. Điều đó xảy ra cả với những công ty con quan trọng nhất như British Airway hay hãng bánh kẹo Mars. Sức ảnh hưởng của Saatchi

thật to lớn, sự ra đi của ông làm cho cổ phiếu của công ty trên thị trường chứng khoán sụt giá từ $8^5/_8$ đô-la xuống còn 4 đô-la một cổ phiếu. Đó chính là kết quả của Nguyên tắc Ảnh hưởng. Saatchi đã mất chức danh, nhưng ông vẫn tiếp tục là một nhà lãnh đạo.

NHÀ LÃNH ĐẠO THỰC THỤ?

Cá nhân tôi học được Nguyên tắc Ảnh hưởng khi nhận công việc đầu tiên tại một nhà thờ nhỏ vùng ngoại ô Indiana, ngay sau khi tốt nghiệp đại học. Đây là công việc hoàn toàn phù hợp với khả năng của tôi. Tôi đã làm việc ở đây với tư cách là mục sư chính, điều đó nghĩa là tôi nắm giữ vị trí và chức danh của một nhà lãnh đạo một tổ chức tôn giáo. Tôi đã có bằng đại học chính quy. Tôi cũng đã được phong chức. Và thêm vào đó, tôi đã được học từ cha của tôi, một mục sư xuất sắc và một nhà lãnh đạo khả kính trong Giáo hội. Có vẻ như tôi có một lý lịch tuyệt vời – nhưng những điều đó chưa thể làm cho tôi trở thành nhà lãnh đạo. Trong cuộc họp toàn ban lãnh đạo đầu tiên của tôi, tôi đã nhanh chóng tìm ra ai là lãnh đạo thật sự ở đây (tôi sẽ kể cho bạn toàn bộ câu chuyện trong Nguyên tắc E. F. Hutton.) Tôi tiếp tục giữ vị trí đó trong ba năm tiếp theo. Tôi đã học được Nguyên tắc Ảnh hưởng và nhận thức được rằng cần làm việc chăm chỉ để tạo ảnh hưởng ở bất kỳ tổ chức nào và để kiếm tìm quyền trở thành lãnh đạo.

LÃNH ĐẠO LÀ…

Lãnh đạo là ảnh hưởng – không hơn, không kém. Khi bạn trở thành học trò của những nhà lãnh đạo, cũng như tôi, bạn cũng nhận ra được cấp độ ảnh hưởng của mọi người trong mọi tình

huống thường ngày quanh bạn. Sau đây là một ví dụ. Năm 1997, tôi đến Atlanta, Georgia. Cũng cùng năm đó, Dan Reeves trở thành huấn luyện viên của đội NFL's Atlanta Falcons. Tôi thật sự rất vui khi biết tin đó. Reeves là một huấn luyện viên và là nhà lãnh đạo xuất sắc. Mặc dù ông dành hầu hết thời gian làm huấn luyện viên cho New York Giants nhưng Reeves lại tạo dựng uy tín với vai trò huấn luyện viên trưởng của Denver Broncos. Từ năm 1981 đến năm 1992, ông đã đạt được một kết quả xuất sắc 117-79-1, đạt được ba giải Super Bowl và nhận được danh hiệu Huấn luyện viên của năm của NFL.

Cho dù Reeves thành công ở Denver, nhưng không phải lúc nào cũng suôn sẻ. Người ta biết rằng ông có bất đồng với tiền vệ John Elway và huấn luyện viên phó Mike Shanahan. Nguyên nhân nào dẫn đến sự bất đồng này? Có tin đồn rằng trong suốt mùa giải 1989, Shanahan và Elway thỉnh thoảng đã tự làm theo ý mình mà không theo sơ đồ tấn công của Reeves. Tôi không biết thông tin đó chính xác tới mức nào, nhưng nếu đó là sự thật thì Shanahan chứ không phải Reeves, đã có ảnh hưởng lớn đối với tiền vệ Denver. Mặc cho Reeves mang chức vụ và quyền hành của một huấn luyện viên trưởng. Mặc cho trước đó Reeves là một huấn luyện viên giỏi. Shanahan đã trở thành lãnh đạo có ảnh hưởng hơn đối với cuộc sống của tiền vệ Elway. Và lãnh đạo là ảnh hưởng.

Shanahan rời Broncos cuối mùa giải đó, nhưng ông đã trở lại năm 1995 với cương vị huấn luyện viên trưởng của đội. Ông đã đạt được chức danh mà bản thân ông đã thật sự có trong sự ảnh hưởng tới một số cầu thủ: vị lãnh đạo của họ. Và bây giờ sự lãnh đạo đó đã được đền bù thỏa đáng. Tháng 1 năm 1998, ông dẫn dắt đội bóng Denver Broncos và tiền vệ John Elway giành chức vô địch Super Bowl đầu tiên.

LÃNH ĐẠO KHÔNG CÓ ĐỘNG CƠ

Tôi thật sự kính nể và khâm phục khả năng lãnh đạo của anh bạn tốt của tôi, Bill Hybels. Anh cũng là mục sư chính giáo đoàn Willow Creek ở Nam Barrington, Illinois, một giáo đoàn lớn nhất ở phía bắc nước Mỹ. Bill nói, anh tin rằng lãnh đạo giáo hội là công việc lãnh đạo chịu nhiều thử thách nhất trong xã hội. Rất nhiều doanh nhân đã ngạc nhiên khi nghe phát biểu này, nhưng tôi nghĩ anh đã đúng. Anh tin như vậy dựa trên cơ sở nào? Chức vị sẽ không có hiệu lực gì trong những tổ chức tình nguyện. Bởi vì nếu một lãnh đạo không có động cơ – không có ảnh hưởng – người đó vô tích sự. Trong những tổ chức khá, người có chức danh sẽ có ngay động cơ. Trong quân đội, lãnh đạo có thể dùng quyền hành, cấp bậc và nếu như có gì sai sót, họ có thể tống cổ người ta vào phòng giam. Trong kinh doanh, những ông chủ làm việc với động cơ to lớn dưới dạng tiền lương, lợi nhuận, thù lao. Những người được lãnh đạo hầu như rất hợp tác vì miếng cơm manh áo.

Nhưng với những tổ chức tình nguyện như giáo hội, cũng như nhà thờ, thì chỉ có một thứ hiệu quả là lãnh đạo trong sự tinh túy của nó. Những nhà lãnh đạo có một thứ duy nhất là ảnh hưởng nuôi dưỡng họ. Và cũng như Harry A. Overstreet đã nhận thấy: "Bản chất của sức mạnh ảnh hưởng nằm trong hành động đưa mọi người cùng tham gia." Trong những tổ chức tình nguyện, chúng ta không thể ra lệnh hay yêu cầu mọi người làm việc theo ý muốn của mình. Nếu người lãnh đạo không có sức ảnh hưởng với họ, họ sẽ không theo nữa. Gần đây, khi tôi chia sẻ nhận xét ấy với một nhóm khoảng 150 giám đốc điều hành của ngành sản xuất xe hơi, tôi đã nhận thấy những "bóng đèn" bật sáng toàn bộ căn phòng. Và khi tôi đưa ra một lời khuyên nho nhỏ, họ đã thật sự cảm thấy phấn chấn. Và hiện tại, tôi cũng đang chia sẻ cùng một góp ý với bạn. Nếu bạn là một nhà doanh nghiệp và bạn thật sự muốn tìm kiếm ai đó có

khả năng lãnh đạo, hãy để họ làm những công việc tình nguyện trong cộng đồng. Nếu họ có thể làm cho mọi người theo mình trong khi họ đang thực hiện công việc phục vụ tại hội chữ thập đỏ, một nút giao thông, hay một nhà thờ địa phương, bạn sẽ biết họ thật sự có ảnh hưởng – và có khả năng lãnh đạo.

TỪ SĨ QUAN CHỈ HUY XUỐNG BINH NHÌLÊN TỔNG TƯ LỆNH

Một trong những câu chuyện thú vị minh họa cho Nguyên tắc Ảnh hưởng là câu chuyện về Tổng thống Abraham Lincoln. Năm 1832, vài năm trước khi ông trở thành tổng thống, chàng thanh niên trẻ Lincoln đã tập hợp một nhóm quân lính tham gia Chiến tranh Diều hâu Đen. Ngày ấy, những người đứng ra tập hợp một nhóm tham gia quân đội nghiễm nhiên là lãnh đạo và trở thành chỉ huy. Ở đây, Lincoln được phong quân hàm Đại úy.

Nhưng Lincoln đã gặp khó khăn. Ông chẳng biết gì về quân đội cả. Ông cũng chẳng có chút kinh nghiệm nào về chỉ huy hay chiến thuật. Ngay cả việc nhớ những thủ tục đơn giản nhất trong quân đội ông cũng gặp vấn đề. Ví dụ như một lần, Lincoln dẫn hai nhóm hành quân dọc theo một cánh đồng và cần ra lệnh cho họ đi qua một chiếc cổng để sang cánh đồng khác. Thế nhưng ông cũng không làm được. Sau này, khi nhớ lại, ông đã thừa nhận: “Tôi không thể nào nhớ nổi một mệnh lệnh để cho quân của tôi dừng lại. Cuối cùng, khi chúng tôi đã đến gần cánh cổng, tôi hô to: ’Đội quân này được ‘giải tán’ trong hai phút, và tập hợp lại ở bên kia cánh cổng.’”

Thời gian trôi qua, tầm ảnh hưởng của Lincoln với mọi người trong quân ngũ đã bị *suy giảm*. Trong khi những sĩ quan khác được thăng tiến và lên cấp, Lincoln lại tìm cho riêng mình một

hướng đi khác. Ông bắt đầu với những *chức vị* của một người chỉ huy nhưng nó chỉ mang lại cho ông chút ích lợi nhỏ nhoi. Ông đã không nằm ngoài Nguyên tắc Ảnh hưởng. Cuối thời kỳ phục vụ quân ngũ, Lincoln đã tìm thấy vị trí phù hợp nhất, đó là cấp bậc binh nhì.

Thật may mắn cho Lincoln và cho vận mệnh quốc gia . Ông đã vượt qua cái sở đoản gây ảnh hưởng lên người khác. Tiếp theo thời gian phục vụ quân đội, ông đã làm những công việc không mấy nổi bật tại Cơ quan Lập pháp bang Illinois và Hạ viện Mỹ. Nhưng thời gian trôi đi với nỗ lực lớn và kinh nghiệm bản thân, ông đã trở thành một người có tác động sâu sắc và ảnh hưởng lớn lao với mọi người.

Đây là châm ngôn về lãnh đạo mà tôi ưa thích: "Anh ta nghĩ mình đang lãnh đạo nhưng chẳng có ai theo thì chỉ là đang đi dạo bộ." Nếu bạn không thể tác động lên mọi người, họ sẽ không theo bạn. Và nếu họ không theo bạn thì bạn không phải là một nhà lãnh đạo. Đó là Nguyên tắc Ảnh hưởng. Bất kể ai đó nói với bạn điều gì, hãy nhớ lãnh đạo là sự ảnh hưởng – không hơn, không kém.

3.NGUYÊN TẮC TIẾN TRÌNH

Năng lực lãnh đạo phát triển từng ngày, không phải ngày một ngày hai Anne Scheiber qua đời tháng 1 năm 1995, hưởng thọ 101 tuổi. Bấy lâu cụ sống trong một căn phòng thuê xuống cấp chật chội, trong một khu chung cư ở Manhattan với giá 400 đô-la một tháng.

Scheiber đã sống bằng trợ cấp xã hội và một khoản lương hưu ít ỏi, lĩnh từ năm 1943, sau thời gian làm kiểm toán lại Sở Thuế. Công việc ở đây không tốt lắm. Chính xác hơn, họ chẳng tạo điều kiện gì cho bà. Mặc dù có bằng Luật và khả năng làm việc xuất sắc nhưng bà không hề được đề bạt. Khi về hưu ở tuổi 51, bà cũng chỉ kiếm được 3.150 đô-la mỗi năm.

"Bà ấy không được đãi ngộ xứng đáng" như lời của Benjamin Clark, một người cũng biết đến cụ như bao người khác. "Phải xoay xở đủ cách."

Scheiber thật sự là một mẫu gương cần kiệm. Bà không hề chi phí cho bản thân. Đồ đạc trong nhà sắp hỏng vì quá cũ, bà ấy cũng không thay mới. Nhật báo là thứ quá xa xỉ đối với bà. Tuần một lần, bà đến thư viện công cộng để đọc *Wall Street Journal*.

VẬN MAY TỪ TRÊN TRỜI RƠI XUỐNG

Thử tưởng tượng Norman Lamm, Hiệu trưởng trường Đại học Yeshiva ở thành phố New York ngạc nhiên như thế nào khi ông nhận được tờ di chúc từ Scheiber, một cụ bà nhỏ nhắn ông chưa hề biết tên, chưa từng học ở Yeshiva đã để lại toàn bộ tài sản cho trường.

"Khi nhận được tờ di chúc, tôi như đang bay bổng, cứ như của trời cho vậy," Lamn nói, "người phụ nữ này đã trở thành chuyện cổ tích trong đêm."

Tài sản của Scheiber để lại cho trường Đại học Yeshiva không dưới 22 triệu đô-la.

Làm thế nào một người phụ nữ độc thân về hưu 50 năm dành dụm được số tiền khổng lồ ấy trên thế giới này?

Đây là câu trả lời. Năm 1943, Anne Scheiber nghỉ hưu. Bà đã xoay sở và tiết kiệm được một khoản tiền 5.000 đô-la. Bà đầu tư món tiền này vào chứng khoán. Năm 1950, lợi nhuận đủ để mua 1.000 cổ phiếu của tập đoàn Schering-Plough, sau đấy lên giá tới 10.000 đô-la. Bà nắm giữ chúng và để cho giá trị tự phát triển. Theo thời gian, những cổ phiếu ấy đã sinh ra 128.000 cổ phiếu với trị giá 7,5 triệu đô-la.

Bí quyết thành công của Scheiber là bà đã dành phần lớn cuộc đời để tạo dựng giá trị của mình. Bất kể giá cổ phiếu lên hay xuống bà cũng không bán nó với tư tưởng: "Ta có đủ vốn rồi, giờ là lúc vung tiền thôi." Bà đã kéo một mẻ lưới cực dài hơi. Cổ tức liên tục được sử dụng cho tái đầu tư. Bà đã đầu tư thời gian của cuộc đời bà cho công việc đó. Trong khi những người già khác thì lo lắng rằng họ sẽ hết tiền trước khi qua đời thì bà càng sống lâu, và càng giàu có. Để phát triển tài chính, Scheiber đã hiểu và áp dụng Nguyên tắc Tiến trình.

LÃNH ĐẠO GIỐNG NHƯ ĐẦU TƯ

Trở thành lãnh đạo và đầu tư chứng khoán thành công có sự tương đồng lớn. Nếu bạn hy vọng

gặp vận may trong một ngày thì bạn sẽ chẳng bao giờ thành công. Điều quan trọng nhất là ngày ngày bạn làm gì với một mẻ lưới lớn. Tag Short, bạn tôi ấp ủ: “Bí quyết thành công của chúng ta nằm trong lịch làm việc hàng ngày.” Nếu bạn liên tục trau dồi năng lực lãnh đạo của mình, để cho những “vốn quý nhất” của bạn hòa trộn lại thì những kết quả sẽ được tăng lên theo thời gian.

Khi tôi thuyết trình về nghệ thuật lãnh đạo trong các hội thảo, mọi người thường hỏi tôi: Có phải các nhà lãnh đạo đang được sinh ra? Tôi nói: “Đúng, tất nhiên... Tôi chưa gặp vị nào bước vào thế giới này bằng cách khác”. Chúng tôi cùng cười, sau đó, tôi đưa ra câu trả lời nghiêm túc - một người có khả năng lãnh đạo hay không.

Mặc dù phải thừa nhận rằng có một số người sinh ra đã được “trời phú” hơn người khác, khả năng lãnh đạo thật sự hội tụ những kỹ năng, gần như tất cả những kỹ năng ấy đều có thể lĩnh hội và trau dồi được. Nhưng đây không phải là tiến trình một đêm. Lãnh đạo là công việc phức tạp. Nó có rất nhiều mặt: sự tôn trọng, kinh nghiệm, sức mạnh tinh thần, kỹ năng con người, kỷ luật, tầm nhìn, động lực, thời gian và rất nhiều yếu tố khác nữa. Có thể thấy, rất nhiều yếu tố có vai trò trong vấn đề lãnh đạo là những yếu tố không cụ thể. Do vậy mà chỉ đến giờ, khi đã 51 tuổi, tôi mới thật sự bắt đầu hiểu rõ ràng về nhiều mặt của nghệ thuật lãnh đạo.

LÃNH ĐẠO HỌC HỎI

Khi nghiên cứu 90 nhà lãnh đạo hàng đầu trong mọi lĩnh vực, hai chuyên gia về thuật lãnh đạo là Warren Bennis và Burt Nanus đã khám phá ra mối liên quan giữa tăng trưởng và năng

lực lãnh đạo: “Chính khả năng phát triển và nâng cao kỹ năng của mình là sự khác biệt giữa người lãnh đạo và những người tuân theo họ.” Người lãnh đạo thành công luôn học hỏi. Quá trình học hỏi diễn ra là kết quả của quá trình tu dưỡng bản thân và lao động bền bỉ. Mỗi ngày phải tiến thêm một chút, tiếp nối những gì ngày hôm qua đã đạt được.

BỐN GIAI ĐOẠN TRƯỞNG THÀNHCỦA NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO

Cho dù bạn có được năng lực lãnh đạo trời phú hay không, bạn sẽ phấn đấu trưởng thành về năng lực lãnh đạo theo những gì xảy ra trong bốn giai đoạn
dưới đây:

Giai đoạn 1: Tôi không biết mình không biết điều gì

Hầu hết mọi người nhầm lẫn trước khi nhận ra đâu là giá trị của sự lãnh đạo. Họ tin rằng lãnh đạo chỉ dành cho một số người – những người ở tầm cao nhất của công ty. Họ chẳng biết gì về cơ hội họ đang vươn tới nhưng lại không chịu học hỏi cách lãnh đạo. Hiệu trưởng của một trường Đại học than thở với tôi rằng chỉ có một nhóm nhỏ sinh viên đăng ký học khóa lãnh đạo do nhà trường tổ chức. Tại sao vậy? Chỉ có vài người nghĩ bản thân họ là lãnh đạo. Nếu họ biết rằng lãnh đạo là ảnh hưởng, rằng mỗi ngày mỗi chúng ta đều cố gắng gây ảnh hưởng với ít nhất bốn người khác, thì họ chắc đã bùng lên khao khát được học thêm môn này. Nhưng đáng tiếc, một người chưa biết mình không biết điều gì sẽ không thể phát triển.

Giai đoạn 2: Tôi biết mình không biết điều gì

Đôi khi vào dịp nào đó, chúng ta được đặt trong vị trí lãnh đạo chỉ để quan sát xung quanh và tìm xem kẻ nào không tuân thủ chúng ta. Đó là khi chúng ta nhận ra cần phải học cách lãnh đạo. Tất nhiên, đó là cơ hội bắt đầu tiến trình. Thủ tướng Anh Benjamin Disraeli đã khôn khéo bình luận: "Tỉnh táo nhận ra sự dốt nát của mình là bước đi lớn nhất của trí tuệ."

Đó là những gì xảy ra với tôi khi nhận vị trí lãnh đạo đầu tiên năm 1969. Tôi giữ vị trí đội trưởng các đội thể thao suốt cuộc đời và từng là chủ tịch hội sinh viên. Tôi đã tưởng mình là lãnh đạo. Nhưng khi tôi cố gắng lãnh đạo mọi người trong cuộc sống, tôi mới thấy thực tế phũ phàng. Nó thúc giục tôi tập trung nguồn lực và học tập từ thực tế đó. Hơn nữa, tôi cũng có thêm một ý tưởng khác. Tôi đã viết thư cho 10 nhà lãnh đạo tài năng nhất trong lĩnh vực của mình, đề nghị họ dành cho tôi nửa giờ trao đổi với thù lao 100 đô-la. (Đó là những gì tôi đã làm trong năm 1969). Vài năm tiếp theo, tôi cùng vợ, Margaret dành kỳ nghỉ ở những nơi các nhân vật đó sống. Nếu một nhà lãnh đạo ở Cleveland đồng ý với đề nghị của tôi, thì kỳ nghỉ năm đó chúng tôi sẽ đến Cleveland, tôi sẽ gặp được ông ta. Ý tưởng đó của tôi thật sự hiệu quả. Họ đã chia sẻ với tôi những điều quý giá mà không cách nào khác mang lại được.

Giai đoạn 3: Tôi trưởng thành, nhận biết, và bắt đầu thể hiện

Khi bạn nhận ra sự yếu kém về kỹ năng lãnh đạo và bắt đầu rèn luyện bản thân để phát triển năng lực lãnh đạo, đam mê sẽ bắt đầu phát triển.



Khi tôi giảng cho một nhóm ở Denver, tôi đã nhận ra một cậu học trò 19 tuổi tên là Brian rất khá. Trong hai ngày, tôi quan sát thấy cậu ấy ghi chép rất miệt mài. Tôi đã dành vài phút trong giờ giải lao nói chuyện với cậu. Và trong khi tôi giảng về Nguyên tắc Tiến trình, tôi đã gọi Brian đứng dậy để mọi người đều nghe được. Tôi nói: “Brian, thầy nhận thấy em rất chăm chỉ học tập, và rất ấn tượng với cách em khao khát học hỏi, lượm lặt và phát triển. Thầy muốn nói với em một bí quyết có thể thay đổi cuộc đời em.” Tất cả mọi người trong hội trường đều chăm chú lắng nghe.

“Thầy tin rằng khoảng 20 năm nữa, em có thể là một nhà lãnh đạo lớn. Thầy muốn khích lệ em học hỏi về nghệ thuật lãnh đạo bền bỉ và lâu dài. Đọc sách, nghe băng thường xuyên, và nên dự nhiều hội thảo. Và bất kể khi nào em bắt gặp những lời hay, ý đẹp có ý nghĩa cho tương lai của em, hãy lưu giữ lại.”

“Nó không phải là một công việc dễ dàng,” tôi nói. “Nhưng trong năm năm nữa, em sẽ nhận

thấy sự ảnh hưởng của em sẽ mạnh mẽ hơn. Mười năm nữa, em sẽ phát triển khả năng lãnh đạo thật sự hiệu quả. Và 20 năm nữa, khi em 39 tuổi, nếu em vẫn tiếp tục học hỏi và phát triển kỹ năng lãnh đạo, mọi người sẽ bắt đầu mời em dạy họ về lãnh đạo. Và mọi người trong số họ sẽ ngạc nhiên. Lúc đó, họ nhìn nhau và hỏi nhau: Làm thế nào anh ấy tự nhiên giỏi như vậy nhỉ?'"

"Brian, em có thể là một nhà lãnh đạo giỏi, nhưng điều đó sẽ không xảy ra trong ngày một ngày hai. Hãy bắt đầu phấn đấu từ hôm nay."

Điều gì đúng với Brian cũng sẽ đúng với bạn. Hãy bắt đầu phát triển khả năng lãnh đạo của bạn ngay hôm nay và một ngày nào đó bạn sẽ nhận thấy công dụng của Nguyêntắc Tiến trình.

Giai đoạn 4: Tôi đi dễ dàng nhờ những gì mình biết

Khi bạn ở giai đoạn 3, bạn đã có được ảnh hưởng thật sự của một nhà lãnh đạo, nhưng bạn sẽ phải để ý tất cả mọi việc bạn làm. Tuy nhiên, khi bạn đạt đến giai đoạn 4, khả năng lãnh đạo của bạn đã gần như tự động. Đó là kết quả của quá trình dày công luyện tập. Nhưng chỉ có một con đường để đạt được nó, đó là áp dụng Nguyên tắc Tiến trình và nỗ lực phấn đấu.

LÃNH ĐẠO NGÀY MAI, HỌC HỎI HÔM NAY

Năng lực lãnh đạo được phát triển qua cả quá trình chứ không chỉ ngày một ngày hai. Nó là đòi hỏi của Nguyên tắc Tiến trình. Benjamin Disraeli khẳng định: "Bí quyết thành công dành cho người sẵn sàng đón nhận khi nó tới." Mục tiêu sẽ không còn là vấn đề khó khăn với

những người kiên định rèn luyện bản thân và sẵn sàng đón nhận nó. Để trở thành một huyền thoại, cầu thủ bóng rổ Larry Bird đã phải luyện tập ném bóng 500 lần mỗi sáng trước khi tới trường. Để trở thành nhà hùng biện vĩ đại nhất lịch sử nhân loại, bất chấp tật nói ngọng bẩm sinh, nhà hùng biện cổ Hy Lạp, Demosthenes đã luyện tâp bằng cách đọc thuộc lòng những đoạn thơ với miệng ngậm đầy đá và diễn thuyết trước sóng biển. Tận tụy là điều kiện để bạn trở thành một nhà lãnh đạo lớn.

Điều đáng mừng là khả năng lãnh đạo của chúng ta không mang tính chất tĩnh. Bất kể bạn bắt đầu từ đâu, bạn đều có thể lĩnh hội và phát triển những kỹ năng lãnh đạo của mình. Điều đó hoàn toàn chính xác, thậm chí đúng với cả những người đã và đang giữ những vị trí lãnh đạo quốc tế. Hầu hết những tổng thống Mỹ đều đạt được ảnh hưởng cao nhất khi đang tại vị, một số khác tiếp tục nâng tầm ảnh hưởng sau đó như cựu Tổng thống Jimmy Carter. Khi Carter còn đứng đầu Nhà Trắng, vẫn có một số người băn khoăn về khả năng lãnh đạo của ông. Nhưng ảnh hưởng của ông ngày càng trở nên sâu rộng và mạnh mẽ. Những cống hiến hết mình cho tổ chức Nhà ở Nhân đạo và các tổ chức khác đã mang lại cho ông tầm ảnh hướng to lớn. Hiện nay ở Mali, công lao của ông đã được ghi nhận trong việc xóa sạch căn bệnh nhiễm giun Guinea. Mọi người đều rất cảm phục con người và tinh thần cống hiến của ông.

ĐẤU TRANH CHO CON ĐƯỜNG PHÍA TRƯỚC

Người xưa có câu: “Vô địch không bao giờ đến từ những vòng nguyệt quế, đó chỉ là sự ghi nhận.” Chính xác. Nếu bạn muốn biết con đường đạt được chức vô địch của một người, hãy nhìn hành trình hàng ngày của anh ta. Cựu vô địch quyền anh hạng nặng, Joe Frafier đã khẳng định: “Bạn có thể vạch kế hoạch cho tương lai, hay kế hoạch cho một trận đấu. Song khi trận

đấu diễn ra, bạn sẽ thấy rất rõ. Đó là con đường phấn đấu của bạn. Nếu bạn lừa dối trong sự nhộm nhoạm của buổi bình minh thì bạn sẽ bị phơi trần dưới những bóng đèn phalê trong giây phút hiện tại." Tập luyện quyền anh tương tự với sự phát triển kỹ năng lãnh đạo bởi vì nó cũng cần sự chuẩn bị hàng ngày. Thậm chí những người đã có năng khiếu bẩm sinh cũng cần phải chuẩn bị và luyện tập hàng ngày để thành công.

Một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất của Mỹ là một cổ động viên cuồng nhiệt của môn đấm bốc, Tổng thống Theodore Roosevelt. Ông có một câu nói nổi tiếng vận dụng sự tương đồng với đấm bốc.

Nó không dành cho những người bình luận đúng, sai; nó không dành cho những người có khả năng chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu; nó cũng không phải là nơi ghi dấu những chiến công. Phần thưởng chỉ dành cho những người bước ra từ đấu trường, khuôn mặt của họ bị trầy trụa bởi cát bụi, mồ hôi và máu, người can trường vượt lên; người mắc những sai lầm ngày càng ít, người biết đỉnh cao nhất của nhiệt huyết là sự cống hiến và dành cả cuộc đời cho nhiệm vụ vinh quang; người trong niềm vinh quang nhất, đã được thử thách qua những giây phút thăng hoa chiến thắng của những thành quả lớn. Trong giây phút tồi tệ nhất, nếu anh chiến bại, ít nhất anh cũng thất bại khi anh có tinh thần kiên cường cao độ. Chính vì vậy, vị trí của anh sẽ không bao giờ dành cho những kẻ yếu đuối và những linh hồn hèn nhát, những người không bao giờ biết đến hương vị của chiến thắng và thất bại.

Bản thân Roosevelt vốn là một vận động viên đấm bốc, là con người của hành động. Không chỉ là một nhà lãnh đạo hiệu quả, ông còn là cây đại thụ trong số các tổng thống Mỹ. Sử gia người Anh, Buga Brogan đã miêu tả ông như là "người đứng đầu Nhà Trắng tài ba nhất sau

Lincoln; giàu sức sống nhất sau Jackson và ham đọc sách nhất sau John Quincy Adams.”

CON NGƯỜI CỦA HÀNH ĐỘNG

TR (biệt danh của Roosevelt) là một người hành động bộc trực và tràn đầy sức sống. Khi còn ở Nhà Trắng, ông nổi tiếng vì thường xuyên tham gia đấm bốc, judo, đua ngựa và hành quân đường dài. Một đại sứ người Pháp thường kể lại kỷ niệm tháp tùng tổng thống đi bộ xuyên rừng. Khi cả hai gặp phải một con suối quá sâu, Roosevelt đã cởi quần áo và gợi ý ông bạn cùng bơi sang bờ bên kia. Không gì có thể cản trở được Roosevelt.

Trong đời mình, Roosevelt từng là một cao bồi vùng Viễn Tây, một thợ săn và là một cựu sĩ quan kỵ binh trong cuộc chiến Tây Ban Nha - Mỹ. Sức chịu đựng và lòng hăng hái của ông dường như không có giới hạn. Vốn là ứng cử viên phó tổng thống năm 1900, ông đã thực hiện 673 cuộc diễn thuyết và vượt qua 20.000 dặm để vận động tranh cử cho Tổng thống McKinley. Khi đã là tổng thống, trong thời gian chuẩn bị cho một cuộc diễn thuyết ở Milwaukee, Roosevelt đã bị một kẻ chủ mưu ám sát bắn vào ngực. Với một xương sườn gẫy và một viên đạn trong ngực, ông đã cố gắng thực hiện bài diễn thuyết kéo dài hơn một giờ, và sau đó được đưa đi cấp cứu.

ROOSEVELT ĐÃ BẮT ĐẦU SỰ NGHIỆP MỘT CÁCH CHẬM RÃI

Trong tất cả những nhà lãnh đạo của Mỹ từ trước tới nay, Roosevelt là một trong những tổng thống mạnh mẽ nhất – cả thể chất lẫn tinh thần. Nhưng khi bắt đầu sự nghiệp, ông chưa phải là người như vậy. Vị tổng thống “cao bồi” Mỹ ra đời tại Manhattan trong một gia đình khá giàu

có. Khi còn nhỏ, cậu khá nhỏ bé và ốm yếu. Cậu bị bệnh hen suyễn, thị lực kém, rất gầy còm. Ba mẹ cậu cũng không chắc chắn cậu có thể sống nổi.

Khi cậu 12 tuổi, cha của Roosevelt đã nói với cậu: “Con có cái đầu nhưng con không có cái thân, nếu không có sự hỗ trợ của cái thân, thì cái đầu cũng không thể làm gì được. Con phải tập luyện để có một cơ thể cường tráng.” Và điều đó đã tác động đến cậu và cậu đã hành động. Cậu thực hiện Nguyên tắc Tiến trình.

TR bắt đầu dành thời gian hàng ngày để đi tập thể hình, cũng như trau dồi trí tuệ, và ông đã làm điều đó trong suốt cuộc đời mình. Ông đã tập đẩy tạ, đi bộ đường dài, trượt tuyết, săn bắn, đua thuyền, đua ngựa và đấm bốc. Những năm sau đó, Roosevelt đã cảm nhận được kết quả luyện tập của mình và thừa nhận, khi còn nhỏ ông vốn “nhát gan và rụt rè, nhưng tôi đọc những câu chuyện về những người tôi ngưỡng mộ... và học ở cha mình, tôi rất yêu thích những nhân vật can đảm, có khả năng thực hiện được ước mơ của mình, mong muốn trở thành người như họ.” Khi Roosevelt tốt nghiệp trường Đại học Harvard, ông đã trở thành một người “như họ” và đủ sức giải quyết những vấn đề chính trị tầm cỡ thế giới.

KHÔNG CÓ THÀNH CÔNG TRONG MỘT ĐÊM

Roosevelt không trở thành nhà lãnh đạo lớn sau một đêm. Con đường đi tới cương vị tổng thống của ông là một con đường gian nan, chậm rãi. Vì làm việc ở nhiều vị trí khác nhau, từ vị trí uỷ viên hội đồng cảnh sát thành phố New York cho đến vị trí ông chủ Nhà Trắng, ông vẫn tiếp tục học tập nâng cao. Khi tự trau dồi bản thân, năng lực lãnh đạo của ông cũng được tăng cường mạnh mẽ. Đó là minh chứng rõ ràng hơn về việc áp dụng Nguyên tắc Tiến trình

trong cuộc sống của ông.

Những thành quả của Roosevelt thật lớn lao. Dưới sự lãnh đạo của ông, Mỹ nổi lên là một cường quốc. Ông đã phát triển lực lượng hải quân lên hàng cao nhất, nhận thấy tiềm năng xây dựng kênh đào Panama, là người dàn xếp hoà bình giữa Nga và Nhật, nhờ đó đã được giải Nobel Hòa Bình. Khi mọi người còn băn khoăn về khả năng lãnh đạo của TR – vì ông lên nắm quyền sau khi Tổng thống McKinley bị ám sát – ông đã mở chiến dịch và đã được bầu lại bằng số phiếu cao nhất trong lịch sử các đời tổng thống Mỹ.

Ông hoạt động không ngừng, ngay khi mãn nhiệm tổng thống năm 1909, ông dẫn đầu đoàn các nhà khoa học đến châu Phi để nghiên cứu, dưới sự tài trợ của Viện Smithsonian. Năm 1913, ông đã đồng lãnh đạo một nhóm khảo sát tới một vùng Sông Doubt chưa có trên bản đồ ở Brazil. Nó là một cuộc phiêu lưu kỳ thú mà ông không thể bỏ qua. "Đó là cơ hội cuối cùng để tôi được phiêu lưu như một cậu bé," sau này ông đã thừa nhận như vậy. Lúc đó, ông 55 tuổi.

Ngày 6 tháng 1 năm 1919, tại nhà riêng ở New York, Roosevelt đã qua đời trong khi đang ngủ. Phó Tổng thống Marshall sau đó đã nói: "Cái chết chỉ có thể đưa ông ấy đi khi ông đang ngủ. Vì nếu Roosevelt còn thức, chắc chắn nơi đó sẽ nổ ra một cuộc chiến." Khi mọi người đưa ông ra khỏi giường, người ta còn tìm thấy một cuốn sách dưới gối của ông. Trong những giây phút cuối cùng của cuộc đời, TR vẫn cố gắng học tập và trau dồi bản thân. Ông vẫn tiếp tục thực hành Nguyên tắc Tiến trình.

Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo, bạn hoàn toàn có thể làm được. Ai cũng có tiềm năng đó, nhưng không phải trong một sớm một chiều. Nó đòi hỏi sự phấn đấu bền bỉ. Và bạn

tuyệt đối không được bỏ qua Nguyên tắc Tiến trình. Năng lực lãnh đạo không bao giờ phát triển trong một ngày mà là quá trình phát triển của cả cuộc đời.

4.NGUYÊN TẮC HÀNG HẢI

Ai cũng có thể lái tàu, nếu có người chỉ huy lập hải trình Năm 1911, hai đoàn khảo sát cùng khởi hành một chuyến thám hiểm phi thường. Mặc dù sử dụng những chiến lược và những con đường khác nhau để thực hiện ý tưởng, nhưng lãnh đạo của hai đội đều có chung mục đích: trở thành người đầu tiên đặt chân đến Nam Cực trong lịch sử nhân loại. Câu chuyện về họ là những minh họa sống còn cho Nguyên tắc Hàng hải.

Một nhóm do nhà thám hiểm Nauy Roald Amundsen dẫn đầu. Thực chất, ban đầu Amundsen không định đi Nam Cực, ông khao khát trở thành người đầu tiên đặt chân tới Bắc Cực. Nhưng khi ông khám phá ra rằng Robert Peary đã làm được điều đó, Amundsen lập tức thay đổi mục tiêu. Dù cực Bắc hay cực Nam, ông biết kế hoạch của mình sẽ thành công.

AMUNDSEN THẬN TRỌNG VẠCH PHƯƠNG HƯỚNG

Trước khi khởi hành, Amundsen đã tỉ mỉ lên kế hoạch cho cả chuyến đi. Ông học phương pháp của người Eskimos, kinh nghiệm từ khách du lịch Bắc Cực và nhận ra phương án tốt nhất là sử dụng chó chuyên chở hành lý, trang thiết bị. Khi lựa chọn thành viên đội thám hiểm, ông tập trung vào những người có khả năng trượt tuyết và điều khiển chó. Chiến lược của ông rất đơn giản. Chó sẽ làm hầu hết công việc để đưa đoàn vượt từ 15 đến 20 dặm trong vòng sáu tiếng đồng hồ mỗi ngày, điều đó cho phép cả người và chó có thời gian nghỉ ngơi, dưỡng sức, chuẩn bị cho ngày di chuyển tiếp theo.

Có thể nói sự chuẩn bị của Amundsen cực kỳ phi thường. Ông đã xác định địa điểm và xây dựng các trạm dự trữ trên tất cả các chặng đường mà đoàn của ông sẽ vượt qua. Bằng cách đó, họ không phải mang theo tất cả mọi thứ trong suốt cuộc hành trình. Ông cũng trang bị cho thành viên trong đoàn hệ thống xe cộ tốt nhất. Amundsen xem xét cẩn thận mọi chi tiết trong hành trình của họ, suy xét kỹ càng và lên kế hoạch. Họ đã thành công. Vấn đề tồi tệ nhất họ gặp phải trong cuộc hành trình là một thành viên phải nhổ đi một cái răng sâu.

SCOTT VI PHẠM NGUYÊN TẮC HÀNG HẢI

Nhóm thám hiểm còn lại do Robert Falcol Scott, một sĩ quan hải quân Anh, người đã thực hiện một số chuyến khảo sát khu vực Nam Cực dẫn đầu. Cuộc thám hiểm của Scott hoàn toàn đối lập với chuyến đi của Amundsen. Thay vì sử dụng xe do chó kéo, Scott quyết định dùng xe trượt tuyết có động cơ và những chiếc xe ngựa nhỏ. Khó khăn xảy đến chỉ sau năm ngày khởi hành, xe trượt ngừng hoạt động. Lũ ngựa cũng ốm yếu với nhiệt độ đóng băng. Khi họ đến chân dãy Transantartic, họ phải giết toàn bộ đám súc vật đáng thương đó. Cuối cùng, chuyến thám hiểm kết thúc với việc các thành viên trong đoàn phải tự kéo những chiếc xe nặng tới hai trăm pound. Đó là công việc vô cùng gian khổ.

Scott cũng không chú ý tới các trang thiết bị khác. Quần áo của đoàn thám hiểm nghèo nàn đến nỗi toàn bộ thành viên đều bị cước vì băng giá. Một thành viên mất cả tiếng đồng hồ mỗi sáng chỉ để đeo ủng vào đôi chân sưng phồng, đã hoại thư. Tất cả mọi người đều gặp chứng lóa tuyết vì Scott cung cấp kính đeo kém chất lượng. Khó khăn nhất là tình trạng thiếu thức ăn và nước uống. Đó cũng là hậu quả của quá trình chuẩn bị sơ sài của Scott. Những trạm cung ứng mà Scott thiết lập không đầy đủ và quá xa nhau, đánh dấu không rõ ràng nên mọi người

rất khó tìm ra. Vì không có đủ nhiên liệu làm tan tuyết, người nào cũng bị mất nước. Hành động làm mọi thứ trở nên tồi tệ nhất là vào phút cuối, Scott quyết định cho người thứ năm tham gia đoàn thám hiểm, trong khi mọi thứ chỉ chuẩn bị cho bốn người.

Sau khi vượt qua 800 dặm trong vòng mười tuần, cả đoàn đã hoàn toàn kiệt sức. Cuối cùng, họ cũng đến được Nam Cực vào ngày 17 tháng 1 năm 1912. Nơi đó, lá cờ của những người Nauy phần phật bay trong gió, với một lá thư Amundsen gửi sẵn. Đoàn thám hiểm có người lãnh đạo giỏi đã cán đích trước họ một tháng.

NẾU BẠN KHÔNG TUÂN THEO NGUYÊN TẮC HÀNG HẢI…

Hành trình gian nan tới Nam Cực nhưng chưa phải phần tồi tệ nhất của câu chuyện. Con đường trở về của họ mới thật sự kinh hoàng. Scott và mọi người rơi vào cảnh đói khát và đau đớn do bệnh sco-but. Nhưng Scott, dù không thể cầm lái cho tới phút cuối, vẫn chưa cảm nhận được tình huống tuyệt vọng. Thời gian sắp hết, thức ăn cạn kiệt, nhưng Scott vẫn nài nỉ các thành viên thu gom về 30 pound mẫu vật địa chất – thực tế nặng hơn nhiều khi đeo lên lưng những người gần chết.

Hành trình hồi hương ngày càng chậm chạp. Một thành viên trong nhóm đã rơi vào tình trạng hôn mê và chết. Một người khác, Lawrence Oates đã không còn ra hình người. Còn vị cựu sĩ quan quân đội, vốn có nhiệm vụ nuôi dưỡng lũ ngựa, nay bị cước chân nghiêm trọng, không thể lê bước. Vì nghĩ rằng mình đang là gánh nặng cho cả đoàn, ông đã cố tình đi thẳng vào trận bão tuyết để giải phóng cả đoàn khỏi gánh nặng. Trước khi ra đi, ông đã nói với các bạn của mình: “Tôi chỉ đi ra ngoài một chút, tôi sẽ trở lại ngay.”

Scott và hai thành viên cuối cùng cũng chỉ đi thêm được một đoạn ngắn về phía bắc trước khi bỏ cuộc. Hành trình trở lại đã ngốn của họ hơn hai tháng mà đoạn đường phía trước vẫn còn hơn 150 dặm. Họ gục ngã tại đó. Chúng ta biết được câu chuyện của họ vì họ đã dành những giờ cuối cùng để viết nhật ký, những lời cuối cùng của Scott, ông đã viết: "Chúng tôi sẽ chết trong danh dự. Tôi nghĩ điều đó sẽ thể hiện rằng linh hồn của lòng can đảm và sức mạnh để tồn tại không bao giờ tách rời cuộc đua của chúng tôi." Scott có dũng khí nhưng thiếu khả năng lãnh đạo. Vì không tuân thủ Nguyên tắc Hàng hải, ông và những người đồng hành đã chết.

Người đi theo cần được lãnh đạo bởi người có khả năng chèo lái tốt con thuyền cho họ. Khi họ phải đối mặt với tình huống sống còn, sự cần thiết đó là hiển nhiên. Song, thậm chí khi hậu quả không đến nỗi nghiêm trọng, sự cần thiết đó vẫn giữ nguyên giá trị. Thực tế cho thấy, hầu hết mọi người đều lái được tàu, chỉ cần một người chỉ huy vẽ ra hải trình. Đó là Nguyên tắc Hàng hải.

NHÀ HÀNG HẢI THẤY TRƯỚC CON ĐƯỜNG

Chủ tịch General Electric, Jack Welch đã khẳng định: "Một nhà lãnh đạo giỏi phải kiên định mục tiêu, kiểm soát phương hướng của bạn, đừng để nó kiểm soát bạn." Welch đã nói đúng, nhưng làm lãnh đạo chèo lái con tàu không chỉ kiểm soát phương hướng mà anh ta và mọi người đang đi. Họ mường tượng toàn bộ hành trình trong đầu, trước khi rời cảng. Họ có tầm nhìn bao quát điểm đến, họ hiểu điều gì sẽ đưa họ đến đó, họ biết những ai cần có trong đoàn để thành công và họ nhận ra chướng ngại vật trên đường đi trước khi nó xuất hiện. Leroy Eims, tác giả cuốn *Trở thành nhà lãnh đạo mơ ước* đã viết: "Lãnh đạo là người nhìn thấy rõ

hơn mọi người, xa hơn mọi người và nhìn thấy trước tất cả mọi người."

Tổ chức càng lớn thì nhà lãnh đạo càng phải có khả năng định hướng rõ ràng hơn con đường phía trước. Nếu có sai lầm, sẽ có rất nhiều người bị ảnh hưởng so với khi chỉ có một số ít người đi theo bạn. Thảm họa trong bộ phim *Titanic* là một minh chứng rõ nét cho vấn đề này. Thủy thủ đoàn không có đủ tầm nhìn để tránh tảng băng trôi, đồng thời không đủ kỹ năng lái tàu theo hướng khác khi đã nhìn thấy tảng băng, bởi kích cỡ con tàu quá lớn, lớn nhất thế giới thời điểm đó. Hậu quả là hơn một nghìn người đã bỏ mạng trên biển.

NƠI LÃNH ĐẠO ĐẾN…

Những nhà hàng hải kiệt xuất nhất luôn tâm niệm tính mạng của mọi người đang phụ thuộc vào họ và khả năng xác định hải trình của họ. Tôi xin lấy một nhận xét của James A. Autry trong cuốn *Cuộc sống và lao động: Tìm kiếm ý nghĩa của một nhà quản lý*, để minh họa cho quan điểm này. Ông nói, đôi khi bạn nghe về một tai nạn của bốn phi cơ quân sự đang cùng thực hiện chuyến bay tập thể. Khi bốn chiếc phi cơ chiến đấu bay cùng nhau, một phi công là nhóm trưởng sẽ xác định mục tiêu cho cả đội. Ba chiếc còn lại sẽ bay bên cạnh anh ta, theo dõi và bay theo anh ta bất kể nơi nào anh tới. Nhất cử nhất động của anh ta đều được đồng đội tuân theo, bất kể bay liệng trong đám mây hay đâm thẳng vào một vách núi. Và khi nhóm trưởng mắc sai lầm, tai nạn sẽ xảy ra.

Trước khi các nhà lãnh đạo đưa mọi người vào một chuyến đi, họ thực hiện một quy trình, trong đó tạo cho chuyến đi cơ hội thành công triển vọng nhất:

Xây dựng hải trình từ kinh nghiệm

Tất cả mọi thành công và thất bại trong quá khứ, nếu bạn để ý, đều có thể là nguồn thông tin, kiến thức hữu ích. Thành công sẽ dạy bạn về bản thân và khả năng tận dụng những năng lực sẵn có. Thất bại sẽ chỉ ra những giả định nào của bạn thiếu chuẩn xác, biện pháp xử lý nào chưa phù hợp. Nếu không học từ những sai lầm, bạn sẽ tiếp tục phạm những sai lầm khác. Chính vì vậy, những nhà hàng hải giỏi luôn bắt đầu từ kinh nghiệm. Nhưng chắc chắn, họ chẳng bao giờ dừng lại ở đó.

Nhà hàng hải biết lắng nghe

Bất kể bạn hiểu biết đến đâu vẫn chưa đủ đáp ứng cho những gì bạn đang cần. Vì vậy, những nhà hàng hải vĩ đại đã thu thập thông tin từ rất nhiều nguồn khác nhau. Họ ghi nhận những ý kiến từ những thành viên đoàn. Họ trao đổi cùng mọi người trong tổ chức của họ để tìm ra cái gì đang xảy ra từ những người ở cấp cơ sở. Và họ dành thời gian với các lãnh đạo của các tổ chức khác để được cố vấn.

Nhà hàng hải xem xét trước khi cam kết

Tôi thích hành động và bản thân tôi luôn hướng tới sự thoải mái. Hơn hết, tôi có trực giác đáng tin cậy về vấn đề lãnh đạo. Nhưng tôi cũng ý thức được trách nhiệm của một nhà lãnh đạo. Vì vậy, trước khi tôi nhận một cam kết lãnh đạo có ảnh hưởng đến mọi người, tôi thường xem xét nội lực và suy tính kỹ càng. Những nhà hàng hải giỏi thường tính toán chi phí *trước khi* cam kết với bản thân và mọi người.

Nhà hàng hải bảo đảm kết luận của mình đến từ niềm tin và sự thật

Để có thể là một thuyền trưởng, bạn cần có thái độ tích cực. Bạn cần có niềm tin rằng bạn có thể đưa những người trên thuyền vượt qua mọi chặng đường. Nếu bạn không đủ tự tin thực hiện hành trình trong suy nghĩ thì chắc chắn bạn sẽ không thực hiện được nó trong cuộc sống hiện tại. Nói cách khác, bạn phải có khả năng nhìn vào thực tế. Bạn không thể coi thường hay chủ quan khi đánh giá những trở ngại, thách thức. Nếu bạn không đi bằng đôi mắt mở to thì bạn không thể nhìn thấy những gì diễn ra ở hai bên đường. Như Bill Easum nhận thấy: "Những nhà lãnh đạo có đầu óc thực tế luôn chủ động giảm thiểu ảo giác. Họ hiểu sâu sắc rằng, tự dối mình có thể sẽ lấy mất tầm nhìn của họ." Đôi khi, thật khó để có thể cân bằng giữa thực tế và tinh thần lạc quan, trực giác và kế hoạch, niềm tin và sự thật. Nhưng đó là những gì đem đến hiệu quả công việc với vai trò một thuyền trưởng.

MỘT BÀI HỌC TRONG HÀNG HẢI

Tôi nhớ như in lần đầu tiên thật sự hiểu tầm quan trọng của Nguyên tắc Hàng hải. Lúc đó, tôi vừa tròn 28 tuổi và đang coi sóc giáo đoàn Faith Memorial ở Lancaster, Ohio, giáo đoàn thứ hai của tôi. Trước khi tôi đến phục vụ tại giáo đoàn năm 1972, thì giáo đoàn này đã có cả thập kỷ bình lặng. Nhưng đến năm 1975, tổng số giáo dân của giáo đoàn tăng từ 400 lên hơn một nghìn. Tôi nhận thấy rằng, chúng tôi có thể duy trì sự phát triển và có thêm nhiều thành viên, nhưng điều đó chỉ có thể xảy ra nếu xây dựng một giáo đường mới.

Thật thuận lợi vì tôi đã có những kinh nghiệm tương tự trong di chuyển và xây dựng lại giáo đường ở nhà thờ đầu tiên nơi tôi làm việc. Có một khó khăn là nhà thờ đó quá nhỏ so với

giáo đường này. Chỉ riêng phòng thay lễ phục ở giáo đường sắp xây tại Lancaster đã lớn hơn toàn bộ gian thánh đường ở nhà thờ đó.

Dự án này tốn nhiều triệu đô-la, gấp hơn 20 lần chi phí cho ngôi giáo đường trước. Nhưng đó vẫn chưa phải khó khăn lớn nhất của chúng tôi. Ngay trước khi tôi tới coi sóc Faith Memorial, ở đây đã nổ ra một trận chiến lớn xung quanh việc đấu thầu xây dựng. Những cuộc tranh luận gay gắt, chia rẽ, bất hòa xảy ra. Vì sự cố này, tôi hiểu rằng mình sẽ phải trải qua khó khăn rất lớn trong công tác lãnh đạo. Trước mặt tôi là những xoáy nước, với vai trò lãnh đạo, tôi có thể làm đắm tàu nếu không chèo lái tốt.

LẬP HẢI TRÌNH VỚI MỘT CHIẾN LƯỢC HÀNG HẢI

Thời gian đó, tôi đã thực hiện một chiến lược mà tôi sử dụng nhiều lần trong nghệ thuật lãnh đạo của mình. Tôi đã viết nó thành một bài văn vần cho dễ nhớ.

Xác định trước phương hướng hành động

Vạch ra những mục tiêu

Điều chỉnh những ưu tiên

Chia sẻ với nhân vật chủ chốt.

Cho phép kéo dài thời gian để có được sự chấp thuận

Đi thẳng tới hành động

Chờ khó khăn xảy đến

Luôn luôn chú ý vào thành công

Nhìn lại kế hoạch mỗi ngày

Đó là bản kế hoạch mà tôi đã chuẩn bị cho công việc cầm lái con tàu mà tôi lãnh đạo.

Trở lại vấn đề, tôi biết rất chính xác biểu đồ hành động của chúng tôi. Nếu chúng tôi muốn tiếp tục phát triển, cần phải xây dựng giáo đường mới. Tôi đã tìm kiếm tất cả những phương án khả thi, và tôi biết đó là giải pháp tiềm năng duy nhất. Mục tiêu của tôi là thiết kế và xây dựng cơ sở vật chất, thanh toán trong vòng mười năm, đoàn kết mọi người lại trong quá trình xây dựng. Hơn nữa, tôi cũng nhận ra tài chính là vấn đề quan trọng nhất, có thể vì nó mà công lao của chúng tôi bị đảo lộn tất cả.

Tôi bắt đầu chuẩn bị cho cuộc họp giáo đoàn. Tôi dự kiến cuộc họp sẽ diễn ra hai tháng sau, để tôi có đủ thời gian chuẩn bị mọi thứ. Đầu tiên, tôi chỉ thị các thành viên trong ban, cùng một nhóm những người lãnh đạo chủ chốt về tài chính để kiểm soát việc phân tích sự phát triển của chúng tôi trong 20 năm và các vấn đề tài chính. Giai đoạn 20 năm ấy đã đi qua nửa chặng đường và chúng tôi còn mười năm phía trước. Trên cơ sở đó, chúng tôi xác định các yêu cầu của công trình. Sau đó, chúng tôi tính toán một ngân sách mười năm để giải thích chi tiết phương án xử lý vấn đề tài chính một cách cẩn trọng. Tôi hỏi ý kiến mọi người về việc

đưa toàn bộ thông tin chúng tôi đang thảo luận vào bản báo cáo 20 trang phát cho từng thành viên trong giáo đoàn. Tôi biết rằng những trở ngại lớn nhất cho kế hoạch thành công là sợ thay đổi, thiếu hiểu biết, không sẵn sàng cho tương lai và thiếu óc tưởng tượng. Tôi muốn làm mọi thứ có thể để ngăn chặn tất cả những trở ngại trên đang ẩn chứa trong mỗi chúng ta.

Bước tiếp theo là thông báo cho những lãnh đạo nòng cốt. Tôi đã bắt đầu với những người có ảnh hưởng lớn nhất, gặp gỡ từng cá nhân hoặc theo từng nhóm nhỏ. Trải qua vài tuần, tôi đã gặp khoảng 100 nhà lãnh đạo. Tôi bàn kế hoạch với họ và hỏi ý kiến của họ. Khi tôi cảm nhận thấy một người nào đó vẫn còn do dự với bản kế hoạch, tôi lại gặp anh ta lần nữa. Và tôi đã kiên nhẫn dành thời gian cho những người còn lại, có ảnh hưởng từ chính những nhà lãnh đạo này, để có sự đồng tình trong cuộc họp giáo đoàn.

Khi thời gian họp toàn giáo đoàn đến gần, chúng tôi đã sẵn sàng vào cuộc. Tôi trình bày trong hai giờ đồng hồ về dự án xây dựng trước cuộc họp. Tôi phân tích hai mươi trang trang báo cáo với kế hoạch, những phân tích tài chính và những sự chi tiêu. Tôi đã cố gắng trả lời tất cả những thắc mắc của mọi người trước khi họ hỏi. Tôi cũng mời một số người có tầm ảnh hưởng nhất trong giáo đoàn đứng lên phát biểu.

Dù vậy, tôi vẫn tin rằng vẫn còn những mâu thuẫn, chống đối nào đó, song khi tôi mở một cuộc chất vấn thì thật sự tôi đã bị sốc. Chỉ có hai câu hỏi thắc mắc được đặt ra: Một người muốn biết vòi nước sẽ được bố trí ở đâu, người khác muốn biết số lượng phòng nghỉ. Tôi đã thở phào khi nhận ra mình đã vượt qua dòng nước xoáy. Bây giờ là lúc yêu cầu mọi người cùng bỏ phiếu, những người có tầm ảnh hưởng lớn của giáo đoàn sẽ thực hiện công việc đó. Tôi có nhiệm vụ sắp xếp, chuẩn bị cho bước thứ hai là tiến hành xây dựng. Cuộc bỏ phiếu kết

thúc. Kết quả 98% tổng số người đã bỏ phiếu ủng hộ.

Khi chúng ta đã chèo lái qua tình cảnh ấy, phần còn lại của công việc không còn khó khăn nữa. Tôi vẫn tiếp tục kiên định mục tiêu trước mọi người bằng việc trao cho họ những báo cáo về thành công của chúng tôi. Tôi có báo cáo thường kỳ về kế hoạch của chúng tôi và kết quả công việc, để đảm bảo rằng chúng tôi vẫn đang đi đúng hướng. Hải trình đã được vẽ. Tất cả những gì chúng tôi phải làm là cầm lái con tàu.

Đó là một bài học kinh nghiệm quý báu của tôi. Hơn tất cả, tôi đã nhận ra bí quyết của Nguyên tắc Hàng hải là sự chuẩn bị. Khi bạn chuẩn bị tốt, bạn sẽ truyền niềm tin và sự tín nhiệm cho mọi người. Thiếu chuẩn bị sẽ mang lại ảnh hưởng trái ngược. Quy mô của dự án không quyết định sự ủng hộ và thành công, mà được xác định qua khả năng của nhà lãnh đạo. Chính vì vậy, tôi đã nói rằng ai cũng có thể lái tàu nhưng cần có một nhà lãnh đạo lập ra hải trình. Lãnh đạo là nhà hàng hải giỏi, có thể đưa mọi người theo họ tới bất kể nơi nào.

5.NGUYÊN TẮC E. F. HUTTON

Khi nhà lãnh đạo thực thụ lên tiếng, mọi người đều lắng nghe Những nhà lãnh đạo trẻ tuổi, ít kinh nghiệm thường tự tin bước vào căn phòng đầy ắp người, chỉ để khám phá ra rằng họ đã đánh giá hoàn toàn sai lầm về động lực lãnh đạo trong tình huống này. Điều đó cũng xảy ra với tôi! Nhưng ở hoàn cảnh đó, tôi không mất nhiều thời gian để nhận ra sự ngớ ngẩn ấy. Đó là khi tôi lần đầu tiên chủ trì cuộc họp ủy ban thường trực với tư cách là một nhà lãnh đạo tại nhà thờ đầu tiên tôi coi sóc ở vùng nông thôn Indiana năm 22 tuổi. Tôi ở đó chưa đầy một tháng, những người dưới sự dẫn dắt của tôi đều có độ tuổi trung bình là 50. Hầu hết những người trong cuộc họp đều là những người đã gắn bó trong giáo đoàn này trong thời gian còn dài hơn tuổi đời của tôi.

Tôi đến với cuộc họp mà không có một ý tưởng, lịch làm việc và đề tài nào. Tôi lầm tưởng rằng mình đã được cất nhắc thành một nhà lãnh đạo và mọi người sẽ nhất nhất đi theo mình. Với tất cả sự khôn ngoan và kiến thức có được qua hai thập kỷ có mặt trên cuộc đời, tôi đã khai mạc cuộc họp và hỏi xem có ai có vấn đề gì đưa ra thảo luận không.

Một khoảnh khắc ngắn im lặng, tôi liếc nhìn mọi người xung quanh chiếc bàn, một người tên là Claude hắng giọng, cất tiếng: "Tôi có vài vấn đề."

"Ông cứ nói," tôi nói.

"Vâng" ông nói. "Tôi thấy chiếc piano của nhà thờ có vẻ như bị lạc âm."

“Mục sư biết đấy, tôi cũng đã nhận ra điều đó,” một người trong cuộc họp nói theo.

“Tôi đề nghị chi tiền để thuê thợ chỉnh âm từ Louisville đến đây lo việc bảo trì cây đàn.” Claude nói tiếp.

“Đúng, đó là ý kiến hay,” tất cả mọi người trong cuộc họp đều tán thưởng.

“Tôi tán thành đề nghị đó,” Benny, người ngồi cạnh ông Claude nói.

“Tốt,” tôi nói. “Còn ai có ý kiến gì nữa không?”

“Vâng,” ông Claude nói, “tôi có một ý kiến nữa là có một ô cửa kính ở một phòng học của lớp học giáo lý Chủ nhật đã bị vỡ. Tôi vừa lấy được một miếng kính từ trang trại, chắc sẽ vừa ô cửa ấy. Benny, anh rất khéo tay trong việc lắp kính, anh có thể làm việc đó chứ?”

“Tất nhiên rồi thưa ông,” Benny trả lời, “tôi rất sẵn lòng”.

“Tốt lắm. Còn một việc nữa.” Ông nói. “Về cuộc dã ngoại, tôi nghĩ rằng năm nay chúng ta nên đưa mọi người đến nghỉ ở hồ. Tôi nghĩ ở đó rất phù hợp với bọn trẻ.”

“Ồ, thật tuyệt vời. Đó thật sự là một ý kiến rất hay!” Tất cả mọi người đều đồng tình ủng hộ.

“Thống nhất kế hoạch như vậy đi”, Benny nói thêm.

Mọi người cùng gật đầu đồng ý, và chờ xem Claude còn ý kiến nào không.

"Đó là tất cả những gì tôi muốn nói" ông nói. "Thưa mục sư, ngài có thể kết thúc cuộc họp của chúng ta bằng lời cầu nguyện." Đó là toàn nội dung cuộc họp đầu tiên của tôi với ban thường trực. Và đó cũng là ngày tôi nhận ra ai là nhà lãnh đạo thật sự ở giáo đoàn. Tôi nắm giữ vị trí nhưng Claude có quyền lực. Đó cũng là nơi tôi nhận ra Nguyên tắc E. F. Hutton.

Bạn cũng có thể đã nghe về công ty dịch vụ tài chính E.F.Hutton. Những năm trước đây, phương châm của họ là: "Khi E. F. Hutton nói, tất cả mọi người đều lắng nghe." Trong chương trình quảng cáo của họ trước đây, dàn cảnh gồm một khách sạn tấp nập, hoặc một khu vực công cộng. Hai người có thể đang bàn luận về một vấn đề tài chính, người thứ nhất sẽ nhắc lại vài quan điểm về một vụ đầu tư nào đó mà nhà môi giới của anh ta đưa ra. Người kia tiếp: "À, người môi giới của tôi là E. F. Hutton, ông ấy đã nói...." Và ngay lập tức tất cả nhân viên làm việc trong cái khách sạn nhộn nhịp ấy dừng lại, chờ đợi nghe những gì người đàn ông kia sắp nói. Chính vì vậy, tôi gọi lãnh đạo thật sự là Nguyên tắc E. F. Hutton. Bởi vì khi một nhà lãnh đạo thật thụ lên tiếng, mọi người đều lắng nghe.

TÔI LÀM ĐƯỢC GÌ?

Sau cuộc họp đầu tiên với ban thường trực, tôi phải quyết tâm xử lý tình trạng hiện nay tại giáo đoàn. Tôi đã có vài lựa chọn. Ví dụ, tôi cứ sử dụng chức danh để áp đặt. Tôi đã chứng kiến rất nhiều người mang chức danh lãnh đạo làm như vậy. Họ nói với những người dưới quyền những điều đại loại như: "Này, đi chậm thôi. Tôi là lãnh đạo! Anh phải đi theo tôi chứ." Chẳng có hiệu quả gì hết. Mọi người có thể lịch sự với bạn, nhưng họ sẽ không thật sự đi theo bạn. Điều này tương tự như câu nói của cựu Thủ tướng Anh, Margaret Thatcher: "Quyền lực giống như người phụ nữ. Nếu bạn phải nhắc mọi người nhớ rằng bạn xinh đẹp, thì

chắc chắn bạn không hề xinh đẹp.”

Một ý nghĩ khác vương vấn trong đầu tôi là cố gắng đẩy Claude ra khỏi vị thế lãnh đạo. Nhưng theo bạn, làm thế nào để có thể thực hiện được điều đó? Khi ông ấy có tuổi đời gấp đôi tuổi tôi, ông đã gắn bó với mảnh đất này với cuộc đời, được mọi người trong giáo đoàn kính trọng. Ông là thành viên của giáo đoàn trước khi tôi tới, tất cả mọi người đều biết rằng ông sẽ còn ở lại đó trong khi tôi có thể chuyển đi nơi khác.

Tôi quyết định theo đuổi lựa chọn thứ ba. Thời gian cho cuộc họp ban thường trực tiếp theo đã đến gần, tôi có một loạt vấn đề cần hoàn thành khoảng một tuần trước khi chọn ngày cho cuộc họp, tôi đã gọi Claude đến, hỏi xem tôi có thể ra cánh đồng cùng ông hay không. Ông đã đồng ý, chúng tôi đã cùng làm và nói chuyện với nhau suốt cả ngày.

“Ông Claude này!” tôi nói, ” Ông biết không, tôi thấy cửa chính của nhà thờ bị nứt, đang tróc ra rồi. Nó sẽ gây ấn tượng không hay cho những vị khách lần đầu tiên đến nhà thờ. Ông nghĩ chúng ta có thể làm được gì không?”

“Chắc chắn,” ông nói, “điều đó không thành vấn đề.”

Tôi lại tiếp tục: “Một lần tôi đi xuống tầng trệt, và ông biết không, nước đã tràn đầy ở đó. Cóc, nhái bơi lúc nhúc, rết bò ngổn ngang. Ông nghĩ chúng ta phải làm gì với nó?”

“À,” ông nói, “tôi nghĩ chúng ta phải dành một ngày làm việc để vệ sinh sạch sẽ cái tầng ấy.”

"Được thế thì tốt quá," tôi nói, "Ông đưa ý kiến này ra trước cuộc họp ban thường trực nhé?"

"Chắc chắn rồi."

"Còn một điều khác nữa làm tôi lo lắng," tôi tiếp tục, "Hiện tại, chúng ta chỉ có ba phòng ở toà nhà bên cạnh giáo đường. Một phòng đang được sử dụng làm nhà kho, chứa đồ linh tinh; hai phòng còn lại dành cho lớp học giáo lý Chủ nhật, nhưng một trong hai lớp đã quá đông học sinh, rất chật chội."

"Không cần phải lo lắng đâu, thưa mục sư," ông nói, "Chúng ta sẽ vệ sinh và sửa sang cái phòng còn lại."

"Thế thì thật tuyệt. Thành thật cám ơn ông, Claude."

Và trong cuộc họp ban thường trực, khi tôi khai mạc và đề cập đến những vấn đề cần làm, Claude nói: "Các vị biết đấy, thời gian này chúng ta nên có một ngày lao động công ích."

"Ý kiến tuyệt vời!" tất cả mọi người ngồi quanh bàn đều cổ vũ.

"Chúng ta sẽ làm việc đó trong tuần bắt đầu từ thứ Bảy," ông nói. "Tôi sẽ đưa xe tải của tôi đến và Benny, anh cũng mang xe đến nhé. Chúng ta sẽ sơn, vệ sinh tầng hầm, dọn dẹp đồ linh tinh ra khỏi nhà kho để làm thêm một lớp học nữa." Rồi ông hướng tới một thành viên và nói: "Chị Maxime, chị đảm nhiệm lớp học đó được chứ?"

"Tôi đồng ý," chị Maxime nói. Mọi sự đã diễn ra như vậy.

Từ đó trở đi, nếu tôi muốn hoàn thành bất kể công việc gì ở nhà thờ, tôi chỉ cần đi ra ngoài đồng và cùng làm việc lặt vặt với Claude. Tôi luôn đưa vấn đề ra trước mọi người thông qua Claude, vì bất cứ khi nào ông nói, mọi người đều lắng nghe ông.

NHẬN RA

Khi bạn đã học Nguyên tắc E. F. Hutton, trong bất kể tình huống nào bạn sẽ dễ dàng nhận ra ai là nhà lãnh đạo thực thụ. Khi câu hỏi được đưa ra, người mà mọi người mong đợi có câu trả lời, mọi người tập trung nhìn anh ta, người đó thật sự là nhà lãnh đạo.

Trong cuộc họp lần sau mà bạn tham dự, hãy để ý xung quanh bạn. Hãy quan sát và bạn sẽ nhận thấy hai loại lãnh đạo khác nhau:

NGƯỜI CÓ CHỨC DANH LÃNH ĐẠO	NHÀ LÃNH ĐẠO THỰC THỤ
Nói trước	Nói sau
Cần ảnh hưởng của người lãnh đạo thực thụ để hoàn thành công việc	Chỉ cần ảnh hưởng của bản thân để hoàn thành công việc
Chỉ gây được ảnh hưởng cho những người có chức danh lãnh đạo khác	Gây ảnh hưởng cho tất cả mọi người trong phòng họp

Nếu bạn phát hiện thấy có khác biệt giữa người đang điều hành cuộc họp và người đang dẫn dắt mọi người, điều đó có nghĩa là người đang điều hành cuộc họp không thật sự là một nhà

lãnh đạo.

Tôi chưa bao giờ trở thành một một nhà lãnh đạo thực thụ trong tất cả mọi công việc mà tôi đã làm, ngoại trừ công ty tôi sáng lập. Khi tôi nhận công việc đầu tiên ở Hillham, Indiana, Claude là người là người đứng đầu. Giáo đoàn thứ hai của tôi ở Ohio, người đứng đầu là một người đàn ông tên Jim. Và khi tôi ở Skyline, San Diego, người đầu tiên mà nhân viên đi theo là Steve, chứ không phải tôi. Vì vậy, nếu bạn bắt đầu ở một vị trí mới, không phải người đứng đầu, bạn cũng đừng bận tâm. Thí nghiệm thật sự về lãnh đạo không phải là nơi bắt đầu, mà là nơi ta kết thúc nó.

NGƯỜI LÃNH ĐẠO THỰC THỤ SẼ ĐỨNG DẬY?

Nhiều năm trước đây, có một trò chơi truyền hình tên là: "Nói thật". Cách chơi trò chơi ấy như sau: Lúc đầu, cả ba người chơi đều khẳng định mình là một. Song chỉ một người trong nhóm đó được đưa đúng thông tin, còn hai người khác thì phải đóng kịch. Ban giám khảo sẽ đặt câu hỏi và yêu cầu họ trả lời. Qua những câu hỏi và trả lời, ban giám khảo sẽ tìm ra ai là người nói thật. Qua khả năng diễn tả, hai người chơi phải đóng kịch sao cho cả ban giám khảo và khán giả tin rằng họ đã nói thật.

Khi đã có mục tiêu cụ thể, việc xác định lãnh đạo thật sự nhiệm vụ đơn giản hơn. Đừng tin những người tự xưng là lãnh đạo. Thay vào đó, hãy xem phản ứng của mọi người xung quanh người đó. Những người đi theo là bằng chứng cho sự lãnh đạo của ông ta.

Hãy suy nghĩ về phản ứng của mọi người khi nghe họ nói. Khi Alan Greenspan phát biểu

trước Quốc hội Mỹ, tất cả mọi người đều lắng nghe. Khi ông chuẩn bị thông báo về tỷ giá cho vay, toàn bộ cộng đồng tài chính ngừng mọi hoạt động để theo dõi. Điều này hoàn toàn giống với quảng cáo của E. F. Hutton trước đây. Khi Martin Luther King Jr. còn sống, ông rất được kính trọng. Bất kể nơi nào hay khi nào ông nói, mọi người da trắng cũng như da đen đều lắng nghe. Ngày nay, Billy Graham cũng đã nhận được sự kính trọng như vậy bởi cuộc đời liêm chính và nhiệt huyết cống hiến của ông. Trong gần 50 năm, những nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới đã học nhiều từ những lời khuyên của ông. Tất cả các tổng thống Mỹ kể từ Harry Truman đều tìm đến sự tư vấn khôn ngoan và các nguyên tắc lãnh đạo quý giá của ông.

Nguyên tắc E. F. Hutton thể hiện ý nghĩa của nó trong bất kỳ tình huống nào. Câu chuyện về cựu cầu thủ NBA, Larry Bird minh chứng rất rõ cho luận điểm này. Trong suốt vòng bán kết một giải đấu quan trọng, huấn luyện viên đội Boston Celtics, K. C. Jones đã gọi cầu thủ ra hội ý. Ông tập hợp tất cả các cầu thủ lại bên ngoài sân bóng, chỉ để cho Bird nói: “Bảo họ chuyền bóng cho tôi và đừng chắn đường dẫn bóng của tôi.”

John đáp: “Tôi là huấn luyện viên, tôi sẽ tạo điều kiện tốt nhất.” Rồi ông quay sang các cầu thủ còn lại: “Hãy chuyền bóng cho Larry và đừng chắn đường cậu ấy.” Đó là khi một nhà lãnh đạo thật sự lên tiếng, mọi người đã lắng nghe.

TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO THỰC THỤ, NHỜ CÓ…

Khi nào một người lãnh đạo trở thành lãnh đạo thật sự trong tập thể? Như tôi đã giải thích trong Nguyên tắc Tiến trình, năng lực lãnh đạo không phát triển trong ngày một ngày hai. Không một ai được công nhận là lãnh đạo ngay lập tức. Trải qua một thời gian nhất định, bảy

yếu tố sau đây sẽ đưa họ từng bước trở thành lãnh đạo:

1. Tính cách – Họ là ai?

Năng lực lãnh đạo thật sự luôn bắt đầu từ nội tâm của một con người. Chính vì vậy, một người như Billy Graham luôn có khả năng lôi cuốn rất nhiều người theo. Mọi người cảm nhận được chiều sâu tính cách của ông.

2. Mối quan hệ – Họ quen biết những ai?

Bạn chỉ có thể trở thành nhà lãnh đạo khi có người tự nguyện theo bạn trong công việc. Và đó là lý do bạn luôn cần phát triển các mối quan hệ. Các mối quan hệ càng sâu sắc, khả năng lãnh đạo càng mạnh mẽ. Mỗi lần tôi bước lên một vị trí lãnh đạo mới, ngay lập tức tôi xây dựng các mối quan hệ. Thiết lập đầy đủ các mối quan hệ đúng đắn với những người đúng đắn, bạn có thể trở thành lãnh đạo thật sự trong một tổ chức.

3. Kiến thức – Họ biết những gì?

Thông tin là sự sống đối với một nhà lãnh đạo. Bạn cần biết sự thật, hiểu những yếu tố liên quan, có tầm nhìn cho tương lai. Hiểu biết không tạo nên một nhà lãnh đạo, nhưng nếu thiếu hiểu biết thì không thể trở thành lãnh đạo. Tôi luôn dành thời gian học tập, nghiên cứu trước khi tiến hành lãnh đạo một tổ chức.

4. Trực giác – Họ cảm thấy điều gì?

Lãnh đạo không chỉ là quản lý dữ liệu. Nó đòi hỏi một khả năng xử lý vô số vấn đề vô hình (trực giác).

5. Kinh nghiệm – Họ trải qua những gì?

Thử thách trong quá khứ càng khó khăn, bạn càng có nhiều cơ hội. Kinh nghiệm không đảm bảo cho mức độ tín nhiệm, nhưng khích lệ mọi người mang lại cho bạn cơ hội chứng minh khả năng của mình.

6. Thành công – Họ đã làm được những gì?

Thành quả bạn đã đạt được là minh chứng rõ rệt nhất về năng lực của bạn trước mọi người. Ở nhà thờ đầu tiên, tôi chẳng có được thành quả gì. Nhưng với nhà thờ thứ hai, tôi đã gặt hái được một chút thành quả. Mỗi lần phấn đấu, nhận một công việc gian nan, rồi thành công, mọi người lại có thêm lý do để tin vào khả năng lãnh đạo của tôi – và lắng nghe những điều tôi nói.

7. Khả năng – Họ biết làm những gì?

Khả năng của nhà lãnh đạo là điều kiện tối thiểu để mọi người quyết định. Đó là lý do tuyệt đối để mọi người lắng nghe và công nhận bạn là lãnh đao. Khi họ không còn tin vào khả năng của bạn, ngay lập tức họ sẽ ngừng lắng nghe bạn.

KHI MẸ LÊN TIẾNG…

Khi thấm nhuần Nguyên tắc E.F. Hutton, bạn sẽ hiểu mọi người lắng nghe không phải vì muốn có thông tin, mà vì tôn trọng người đang nói.

Gần đây, tôi nhớ lại nguyên tắc này khi đọc một bài viết về Mẹ Teresa. Hầu hết khi mọi người nghĩ về Mẹ, họ thường mường tượng ra một người phụ nữ gầy còm, nhỏ bé, cống hiến bản thân cho việc phục vụ những người nghèo nhất trong những người nghèo. Mẹ là như vậy. Nhưng Mẹ cũng là một nhà lãnh đạo thực thụ. Lucinda Vardey, tác giả cuốn sách *Con đường nhỏ* viết về Mẹ Teresa, đã miêu tả nữ tu này như một doanh nhân thuần khiết, mạnh mẽ, nhận thức được những vấn đề cần thiết và làm được nhiều việc; đấu tranh mãnh liệt để thiết lập được một tổ chức, xây dựng nên các cơ quan nội tại cho tổ chức đó, đồng thời nhân rộng tổ chức ra mọi nơi trên thế giới.

Tổ chức mà Mẹ Teresa thành lập và lãnh đạo được gọi là Hội Truyền giáo Bác ái. Trong khi hoạt động của các dòng hướng nghiệp Thiên Chúa giáo đang trong thời kỳ khó khăn, tổ chức của Mẹ lại phát triển mạnh mẽ, đạt trên bốn nghìn thành viên khi Mẹ còn đương chức (chưa kể số lượng lớn tình nguyện viên). Dưới sự lãnh đạo của Mẹ, các nữ tu đã đi phục vụ ở 25 quốc gia, rải rác khắp năm châu. Riêng ở thành phố Calcutta (Ấn Độ), mẹ đã xây dựng một trung tâm từ thiện cho trẻ em, một trung tâm cho những người phong cùi, một cho những người sắp qua đời và những người cùng cực và một cho những người đang trải qua sự đau đớn của căn bệnh lao và những người tâm thần. Tổ chức như vậy chỉ có thể ảnh hưởng và phát triển khi có một người lãnh đạo thực thụ.

Peggy Nooman, nguyên là tác giả và là người chuyên soạn diễn văn cho tổng thống đã viết về một bài diễn văn của Mẹ Teresa tại Nhà Nguyện Bữa sáng Quốc gia năm 1994 như sau:

Ngày hôm đó có mặt quan chức của Washington, thêm vài nghìn tín đồ Cơ đốc, tín đồ Thiên chúa giáo chính thống, và tín đồ Do Thái giáo. Mẹ Teresa nói về Chúa, tình yêu, gia đình. Mẹ nói chúng ta phải yêu thương và quan tâm đến nhau. Đó là lời răn quan trọng nhất.

Càng lúc, bài diễn văn càng đi vào trường hợp cụ thể. Mẹ nói về những người cha, người mẹ bất hạnh trong những ngôi nhà xiêu vẹo, đau khổ vì bị lãng quên. Mẹ hỏi: "Phải chăng quý vị chỉ ra tay cứu trợ khi có lời kêu gọi từ gia đình mình, chỉ hành động khi có lợi cho bản thân?"

Ghế trong hội trường bắt đầu nóng lên, mẹ tiếp tục: "Tôi cảm thấy sự tàn phá hòa bình nghiêm trọng nhất ngày nay là tệ nạn phá thai." Mẹ đã nói thật kiên quyết và chỉ ra nguyên nhân. Vài giây yên lặng trôi qua, hội trường bùng lên tiếng hoan hô vang dội. Nhưng không phải ai cũng vỗ tay, tổng thống và phu nhân, vợ chồng phó tổng thống Gore ngồi lặng yên như tượng ở Madame Tussaud. Mẹ Teresa vẫn không dừng ở đó. Khi Mẹ kết thúc bài phát biểu, hầu như không có một ai mà Mẹ không động chạm tới.

Thử hỏi, nếu những lời phát biểu đó do bất kỳ người nào trên thế giới này đưa ra, phản ứng của mọi người sẽ trở nên thù địch. Họ có thể la ó, giễu cợt, chửi bới, phản đối. Nhưng người phát ngôn lại là Mẹ Teresa. Rất có thể, vào thời điểm đó, Mẹ là người được kính trọng nhất trên hành tinh này. Vì vậy, tất cả tất cả đều lắng nghe những gì Mẹ nói, thậm chí dù có nhiều người trong số họ không đồng tình với lời phát biểu của Mẹ. Thật sự tất cả mọi lần Mẹ Teresa phát biểu, mọi người đều lắng nghe. Tại sao vậy? Mẹ là một nhà lãnh đạo thật sự, khi một nhà lãnh đạo thực thụ phát biểu, mọi người sẽ lắng nghe.

Chính vì vậy, tôi muốn hỏi: Mọi người phản ứng thế nào khi trao đổi cùng bạn? Khi bạn phát

biểu, mọi người có lắng nghe bạn không? Ý tôi là họ có thật sự lắng nghe không? Hay họ chỉ đợi có người lên tiếng mào đầu cho họ? Bạn sẽ hiểu rõ hơn năng lực lãnh đạo của chính mình, nếu dũng cảm tự hỏi và trả lời những câu hỏi trên. Đó là sức mạnh của Nguyên tắc E. F. Hutton.

6.NGUYÊN TẮC NỀN TẢNG

Niềm tin là nền tảng của sự lãnh đạo Bản thân tôi đã học hỏi được sức mạnh của Nguyên tắc Nền tảng vào mùa thu năm 1989. Dịp đó thật bận rộn, tôi là mục sư chính tại nhà thờ Skyline ở San Diego. Hàng năm, chúng tôi thiết kế và dàn dựng một chương trình lễ Giáng sinh. Nó thật sự là một công việc lớn. Cần tới hơn 300 người để dàn dựng chương trình. Thiết kế sân khấu là một công việc vô cùng khó khăn, phức tạp và đòi hỏi nhiều chuyên môn. Mỗi năm có tới trên 25 nghìn người đến xem biểu diễn và nó đã trở thành một lễ hội truyền thống ở San Diego, diễn ra hàng năm suốt hơn hai thập niên qua.

Mùa thu năm đó thật là sôi động với tôi. Chúng tôi có vài chương trình mới lần đầu tiên có mặt. Đây đó đầy ắp hoạt động chuẩn bị cho chương trình biểu diễn Giáng sinh. Thêm vào đó, tôi có quá nhiều kế hoạch diễn thuyết và những chuyến di chuyển đường dài. Và bởi vì quá bận rộn nên tôi đã nóng tính không thể kiểm soát, gây ra một số sai lầm lớn. Tôi vội vã thực hiện ba quyết định quan trọng và thi hành ngay, không hề quan tâm tới những vấn đề về lãnh đạo. Chỉ trong một tuần, tôi đã thay đổi vài phần của chương trình biểu diễn Giáng sinh; tôi cho dừng vĩnh viễn chương trình phục vụ tối Chủ nhật của nhà thờ; và cuối cùng, tôi đã sa thải một nhân viên.

QUYẾT ĐỊNH KHÔNG ĐƠN THUẦN LÀ VẤN ĐỀ QUYẾT ĐỊNH, MÀ LÀ VẤN ĐỀ LÃNH ĐẠO

Điều thú vị là cả ba quyết định của tôi đều không sai. Việc thay đổi trong chương trình Giáng sinh là có giá trị lớn. Việc bỏ phục vụ các tối Chủ nhật, vốn là một hình thức sinh hoạt giải trí của những thành viên lớn tuổi trong giáo đoàn, nhưng không mang tính xây dựng giáo đoàn, hay là hình thức quá mới mẻ chưa từng thấy ở đâu. Còn nhân viên tôi sa thải cũng đúng người, đúng tội, đến nỗi tôi không được phép chậm trễ ra quyết định cho anh ta thôi việc

Sai lầm của tôi là cách thực hiện ba quyết định ấy. Bởi vì tất cả mọi việc ở giáo đoàn đều đang diễn ra tốt đẹp, tôi nghĩ tôi có thể thực hiện các quyết định mà không cần tham khảo bất kỳ một ý kiến nào. Thông thường, tôi tập hợp những người trong ban hành giáo, trình bày quan điểm, trả lời chất vấn và dẫn dắt giải quyết vấn đề. Sau đó, tôi cho họ thời gian để họ sử dụng ảnh hưởng của mình tác động đến những người mình trực tiếp phụ trách. Cuối cùng, khi cơ hội đến, tôi có thể thông báo quyết định cuối cùng cho tất cả mọi người để họ biết về quyết định đó, đứng ra cam kết, khuyến khích và chỉ cho họ thấy họ là một phần của quan điểm mới. Nhưng lần này, tôi đã không làm bất kỳ bước nào trong những bước đó. Giá mà tôi suy nghĩ thấu đáo hơn.

HẬU QUẢ LÀ MẤT NIỀM TIN

Không lâu sau đó, tôi bắt đầu cảm thấy không khí bất ổn len lỏi xung quanh. Có những lời bàn ra tán vào trong cộng đồng. Lúc đầu, tôi tỏ thái độ muốn mọi người hãy quên chuyện đó đi và tiếp tục công việc. Nhưng rồi tôi nhận ra rằng vấn đề không ở phía họ. Vấn đề nằm ở chính bản thân tôi. Tôi đã xử lý công việc quá tồi. Trên hết, thái độ của tôi không thật sự tích cực – Thật quá đáng khi bạn viết nên cuốn sách có cái tên là Thái độ đắc thắng! (*The winning Attitude!*). Đó là khi tôi nhận ra mình đã vi phạm Nguyên tắc Nền tảng. Lần đầu tiên trong

đời, những người do tôi lãnh đạo không hoàn toàn tin tưởng vào tôi.

Ngay khi nhận ra sai lầm của mình, tôi đã công khai xin lỗi mọi người, xin được tha thứ. Mọi người đều biết biết khi bạn có sai sót. Câu hỏi thật sự là bạn có chủ động nhận lỗi hay không. Nếu có, bạn có thể nhanh chóng lấy lại niềm tin ở họ. Điều đó xảy ra với tôi, khi tôi xin lỗi giáo đoàn. Kể từ đó, tôi luôn đảm bảo thực hiện hợp lý. Tôi học được một bài học thực tế, rằng khi đã đặt trong phạm trù lãnh đạo, bạn không thể thực hiện công việc bằng đường tắt, bất kể bạn lãnh đạo mọi người được bao lâu.

Tôi không gặp khó khăn trong việc tìm lại mối quan hệ bền vững với mọi người. Như tôi đã giải thích trong cuốn *Phát triển kỹ năng lãnh đạo,* lịch sử thành công và thất bại của một nhà lãnh đạo tạo nên sự khác biệt lớn về mức độ được tín nhiệm của vị lãnh đạo ấy. Điều này gần giống sự thay đổi của túi tiền, lúc bỏ vào, lúc lấy ra. Mỗi lần bạn thực hiện một quyết định lãnh đạo tốt, giống như bạn bỏ tiền vào túi mình. Và ngược lại, khi bạn sai lầm trong cách xử lý, bạn phải lấy tiền ra để trả cho mọi người.

Nhà lãnh đạo nào cũng có một khoản vốn sẵn sàng trong cái túi của mình, khi bắt đầu một vị trí lãnh đạo mới. Từ đó trở đi, vị trí ấy vừa có thể làm căng phồng cái túi ấy vừa có thể làm xẹp nó đi. Nếu một lãnh đạo thực hiện những quyết định không đúng đắn lần này qua lần khác, thì ông ấy luôn phải chi trả. Và một ngày nào đó sau khi thực hiện quyết định sai lầm cuối cùng, ông ấy sẽ sờ đến túi của mình và nhận ra rằng nó đã trống rỗng. Bất kể điều sai lầm đó nghiêm trọng cỡ nào, khi bạn không còn đồng vốn nào trong túi, nghĩa là bạn không còn là lãnh đạo.

Một nhà lãnh đạo ra những quyết định tốt và giữ được phong độ đó cho tổ chức tức là cái túi của ông ta cũng đang được bồi đắp. Cho dù có sơ suất mắc sai lầm, trong túi ông ta vẫn còn vốn liếng để sử dụng. Đó là kinh nghiệm mà tôi đã có ở Skyline, đó là lý do khiến tôi có thể xây dựng lại niềm tin với mọi người thật nhanh chóng.

NIỀM TIN LÀ NỀN TẢNG CHO SỰ LÃNH ĐẠO

Niềm tin là nền tảng cho lãnh đạo. Để xây dựng niềm tin, một lãnh đạo phải thể hiện được những phẩm chất sau: khả năng, quan hệ và tính cách. Mọi người sẽ bỏ qua những sai phạm nếu bạn có khả năng, đặc biệt khi họ nhận ra rằng khả năng lãnh đạo của bạn vẫn đang tiếp tục phát triển. Nhưng họ sẽ không đặt niềm tin vào người có khiếm khuyết trong tính cách. Trong lĩnh vực này, ngay cả những khiếm khuyết không thường xuyên cũng có thể dẫn tới biến cố chết người. Tất cả những nhà lãnh đạo hiệu quả đều biết sự thật này. Chủ tịch, Giám đốc Điều hành tập đoàn PepsiCo, Craig Weatherup công nhận: “Mọi người sẽ bỏ qua những sai lầm nếu bạn trung thực nhận lỗi, nhưng nếu bạn làm tổn thương niềm tin của họ, thì rất khó làm cho họ tin bạn như xưa. Đó là lý do khiến bạn cần phải giữ gìn niềm tin như một thứ vốn quý giá nhất. Bạn có thể lừa gạt được sếp của bạn nhưng bạn sẽ không bao giờ lừa được đồng nghiệp và nhân viên của mình.”

Tướng H. Norman Schwarzkopf đánh giá tầm quan trọng của tính cách: “Lãnh đạo là sự kết hợp hiệu quả giữa tính cách và chiến lược. Nếu phải thiếu một trong hai điều kiện đó, nên chọn thiếu chiến lược.” Đạo đức và năng lực lãnh đạo luôn sát cánh bên nhau. Anthony Harrigan, Chủ tịch Hội đồng Công nghiệp và Doanh nghiệp Mỹ đã nói,

Nghị lực luôn là chìa khóa thúc đẩy sự thành bại của quốc gia. Nước Mỹ chắc chắn không nằm ngoài quy luật này của lịch sử. Chúng ta sẽ không tồn tại với tư cách một quốc gia vì chúng ta thông minh hơn hay chúng ta tinh vi hơn, mà bởi vì chúng ta hi vọng và mạnh mẽ hơn trong tâm hồn. Vì vậy, tính cách là bước tường thành hữu hiệu duy nhất ngăn chặn những lực lượng bên ngoài và bên trong đưa một đất nước chia cắt hay sụp đổ.

Tính cách tạo nên niềm tin. Và niềm tin tạo nên lãnh đạo. Đó là Nguyên tắc Nền tảng.

Tính cách là nền tảng của sự kết nối

Lãnh đạo mọi người giống như họ đồng ý đi cùng hành trình với bạn. Con đường của hành trình ấy do tính cách của bạn dự báo. Với tính cách phù hợp, thì hành trình đi càng xa, hiệu quả càng lớn. Nhưng nếu tính cách của bạn có khiếm khuyết, hành trình càng dài, càng tồi tệ. Tại sao vậy? Bởi không có một ai muốn dành thời gian đi theo người mình không tin tưởng.

Tính cách kết nối rất nhiều điều với những người được lãnh đạo.

Tính cách tạo nên tính kiên định

Không thể hy vọng ở những nhà lãnh đạo thiếu sức mạnh bên trong, bởi khả năng thể hiện của họ luôn luôn thay đổi. Cầu thủ nhà nghề giải NBA, Jerry West đã bình luận: “Bạn sẽ không thể thành công trong cuộc đời nếu bạn chỉ làm việc khi cảm thấy thoải mái.” Nếu những người được bạn lãnh đạo không biết nên trông mong điều gì ở vai trò lãnh đạo của bạn, thì ở một khía cạnh nào đó, họ sẽ không coi bạn là lãnh đạo.

Cuối thập kỷ 80, nhiều sự kiện đã xảy ra. Một số lãnh tụ Cơ đốc giáo đã sai lầm và vấp ngã vì những vấn đề đạo đức. Sự thiếu kiên định đó đã làm tổn hại đến khả năng lãnh đạo người khác của họ. Thực tế, nó đem lại cách nhìn thiếu thiện chí về tất cả những chức sắc tôn giáo này trên toàn quốc gia bởi vì nó gây cho mọi người có thái độ ngờ vực cho tất cả những nhà lãnh đạo giáo hội, không phân biệt cá nhân họ đã làm được những gì. Tính cách hoen ố của những lãnh đạo sa ngã đó đã phá hủy nền tảng lãnh đạo của họ.

Khi tôi suy nghĩ về những nhà lãnh đạo là hình ảnh tiêu biểu cho đức tính kiên định, người đầu tiên xuất hiện trong suy nghĩ của tôi là Billy Graham. Bỏ qua những niềm tin tôn giáo cá nhân, thì tất cả mọi người đều tin ở ông. Tại sao vậy? Bởi vì ông là tấm gương sáng về đạo đức trong suốt hơn một nửa thế kỷ. Không điều gì ông hứa mà lại không thực hiện được. Ông đã đi trọn con đường của mình bằng sự liêm chính tuyệt đối.

Tính cách tạo ra tiềm năng

John Morley nhận thấy: "Không một ai có thể vượt ra khỏi hàng rào tính cách của chính bản thân mình." Điều đó đặc biệt đúng trong lĩnh vực lãnh đạo. Một ví dụ điển hình về huấn luyện viên của NHL, Mike Keenan. Tính đến giữa năm 1997, ông đã đạt được một kết quả đáng tự hào về những chiến thắng của môn khúc côn cầu chuyên nghiệp: đứng thứ năm trong mùa giải, đứng thứ ba trong vòng loại trực tiếp, đạt được sáu danh hiệu độc lập, bốn lần vào đến chung kết NHL và đoạt cúp Stanley.

Mặc dù với những kết quả như vậy, song Keenan vẫn không tìm được một đội để dừng chân trong bất cứ khoảng thời gian nào. Trong gần 12 mùa giải, ông đã huấn luyện cho bốn câu lạc

bộ. Sau khi dở dang công việc tại câu lạc bộ thứ tư – St. Louis Blues, ông chịu thất nghiệp một thời gian dài. Tại sao vậy? Phóng viên thể thao E. M. Swift đã nói về Keenan: “Có lý do cho việc người ta ít muốn thuê Keenan. Làm ở đâu, ông ta cũng gây chia rẽ đoàn kết giữa cầu thủ và ban quản lý." Thực tế rõ ràng cho thấy, cầu thủ của ông không tin tưởng ông. Thậm chí, cả những ông chủ câu lạc bộ cũng mất đi sự tin tưởng đối với ông, cho dù họ đã chứng kiến chiến thắng của những câu lạc bộ ông dẫn dắt. Dường như ông bỏ qua những nguyên lý của Nguyên tắc Nền tảng.

Craig Weatherup giải thích: “Chỉ bằng lời nói, bạn không thể xây đắp được niềm tin. Bạn phải xây đắp nên niềm tin bằng việc phấn đấu đạt mục tiêu, luôn trung thực và với tác phong tôn trọng người làm việc với mình.” Khi một lãnh đạo có tính cách mạnh mẽ, được mọi người tin tưởng, rằng khả năng của ông ta sẽ chắp cánh cho tiềm lực của họ. Điều đó không chỉ mang lại cho mọi người niềm hy vọng vào tương lai, mà còn thúc đẩy một niềm tin mạnh mẽ vào bản thân và chính tổ chức của họ.

Tính cách tạo dựng lòng tôn trọng

Khi không có sức mạnh, bạn không thể có được sự tôn trọng. Sự tôn trọng rất cần thiết để duy trì vai trò lãnh đạo. Bằng cách nào, một nhà lãnh đạo tìm kiếm được sự tôn trọng từ mọi người? Bằng khả năng đưa ra những quyết định táo bạo, thừa nhận những sai lầm của mình, và dành tất cả những điều tốt đẹp nhất không phải cho bản thân mà cho tổ chức của họ và những người trong tổ chức đó.

Vài năm trước đây, một bộ phim về Trung đoàn bộ binh 54 Massachusetts và vị chỉ huy, Đại

tá Robert Gould Shaw đã trình chiếu. Bộ phim có nhan đề *Vinh quang*, và mặc dù vài tình tiết của bộ phim đã tiểu thuyết hoá, thì câu chuyện trong cuộc Nội chiến về cuộc hành quân của trung đoàn, sự tuân thủ, tôn trọng của những người lính dành cho ông là sự thật.

Bộ phim đã cung cấp thông tin về đơn vị đầu tiên trong Liên quân đã tập hợp được những người lính Mỹ-Phi. Shaw, một sĩ quan da trắng đã nhận nhiệm vụ chỉ huy trung đoàn với toàn quyền tuyển dụng, lựa chọn những sĩ quan (da trắng) cấp dưới, tập hợp quân ngũ, trang bị, đào tạo họ trở thành những chiến binh. Ông đã cho họ luyện tập rất chăm chỉ, ý thức rằng những gì họ thể hiện trong chiến đấu sẽ hoặc chứng tỏ, hoặc đánh giá thấp giá trị của người da đen trong mắt dân da trắng phương Bắc. Trong quá trình đó, cả Shaw và những người lính đều có được sự tôn trọng của nhau.

Vài tháng sau khi hoàn thành chương trình huấn luyện, những người lính của Trung đoàn 54 đã có cơ hội chứng tỏ khả năng của họ bằng cuộc chiến trong Liên quân Pháo đài Wagner ở phía nam Carolina. Nhà tiểu sử học Russell Duncan viết về cuộc chiến của Shaw: "Để chứng tỏ khả năng những người lính của mình, Shaw đã xông lên phía trước và ra lệnh 'tiến lên.' Nhiều năm sau, một người lính đã nhớ lại, trung đoàn đã chiến đấu vì Shaw, cả đoàn quân xông lên phía trước, chứ không phải tụt lại phía sau."

Gần một nửa trong tổng số 600 quân sĩ của Trung đoàn 54 đã bị thương, bị bắt và hy sinh. Mặc dù rất dũng cảm, họ đã không thể đánh chiếm nổi Pháo đài Wagner. Và Shaw đã dũng cảm xông lên đầu, lãnh đạo đội quân, cũng hy sinh cùng với những người đồng đội.

Hành động trong ngày cuối cùng của cuộc đời đã củng cố thêm lòng tôn trọng của những

người lính dành cho Shaw. Hai tuần sau cuộc chiến, Albanus Fisher, một trung sĩ của Trung đoàn 54, đã nói: “Tôi vẫn còn cảm thấy rõ tinh thần và hào khí của cuộc chiến hơn bao giờ hết, và tôi ước rằng tôi có thể trả thù được cho những đồng đội của tôi.” J.R.Miller cũng đã từng nhận xét: “Chỉ có một thứ trở lại từ nấm mồ, không chấp nhận bị chôn vùi, đó chính là nhân cách một con người. Đúng thế. Đó là những gì còn lại mãi mãi của một con người. Không bao giờ chôn vùi nổi điều ấy.” Nhân cách của Shaw, thứ nhân cách mạnh mẽ cho tới giây phút cuối cùng, đã tạo dựng cho ông sự kính trọng của mọi người ở một cấp bậc cao hơn.

Những tính cách tốt của một nhà lãnh đạo tạo dựng lòng tin ở cấp dưới. Nhưng khi nhà lãnh đạo làm tổn thương đến lòng tin, ông sẽ phải đền bù bằng năng lực lãnh đạo của mình. Đó là tinh thần của Nguyên tắc Nền tảng. Tôi nhớ lại nguyên tắc này trong khi tôi đang lắng nghe một bài giảng của một người bạn, Bill Hybels. Một năm bốn lần, anh ấy và tôi thường cùng thuyết trình trong một hội thảo mà chúng tôi gọi là Lãnh đạo và Kết nối để thay đổi cuộc sống. Bill đã trình bày một đề tài có tựa đề “Những bài học từ cơn ác mộng lãnh đạo”, anh ấy đã chia sẻ những phát hiện và suy nghĩ của mình về những sai lầm trong lãnh đạo của Robert McNamara và chính quyền Tổng thống Johnson trong cuộc chiến tranh Việt Nam rằng, chính quyền Johnson thiếu khả năng lựa chọn những thử thách, dự đoán thiếu chính xác về tương lai, thất bại của Johnson trong việc giải quyết những mâu thuẫn nội bộ. Nhưng theo quan điểm của tôi, suy nghĩ lớn nhất mà Bill chia sẻ cho hội thảo là vấn đề thất bại của các nhà lãnh đạo Mỹ, bao gồm cả McNamara, khi không dám đối mặt và công khai thừa nhận những sai lầm nghiêm trọng của họ trong chiến tranh Việt Nam. Hành động của họ đã đánh mất niềm tin của người dân Mỹ, do đó, họ đã vi phạm Nguyên tắc Nền tảng. Và Mỹ đã chịu thảm bại chưa từng

có trong lịch sử.

CHÍNH SÁCH KẾ THỪA LÀ YẾU TỐ CẢN TRỞLÃNH ĐẠO

Việt Nam đã trở thành một cuộc chiến ngay từ khi Tổng thống Kennedy và Bộ trưởng Quốc phòng Robert McNamara bắt đầu lãnh đạo Nhà Trắng tháng 1 năm 1961. Việt Nam đã là khu vực xung đột và chiến tranh trong vài thập niên trước đó, Mỹ đã tham chiến từ giữa những năm 1955, khi Tổng thống Eisenhower gửi một nhóm nhỏ tới Việt Nam làm nhiệm vụ cố vấn quốc phòng. Khi Kennedy trúng cử tổng thống, ông đã tiếp tục chính sách của người tiền nhiệm. Thời gian trôi qua, Mỹ càng lún sâu vào cuộc chiến. Trước khi cuộc chiến kết thúc, đã hơn nửa triệu binh lính Mỹ đã đến tham chiến ở Việt Nam.

Nếu bạn còn nhớ những năm chiến tranh ở Việt Nam, bạn sẽ rất ngạc nhiên về mức độ Mỹ đã ủng hộ, đầu tư cho cuộc chiến mạnh đến mức nào, thông qua số quân gửi sang ngày càng tăng, cùng số lượng binh sĩ Mỹ bỏ mạng.

TIN TƯỞNG TRƯỚC - ỦNG HỘ SAU

Nhưng sự ủng hộ đó đã không kéo dài. Cuộc chiến tranh Việt Nam đã và đang cần xử lý cấp bách. Trên tất cả, những nhà lãnh đạo của chúng ta vẫn tiếp tục cuộc chiến thậm chí sau khi họ đã nhận ra rằng họ không thể chiến thắng. Nhưng sự sai lầm tồi tệ nhất mà chính phủ Johnson và McNamara đã làm là họ đã dối trá nhân dân Mỹ. Chính vì vậy, họ đã phá vỡ Nguyên tắc Nền tảng và điều đó đã hủy hoại hoàn toàn vai trò lãnh đạo của chính quyền.

Trong cuốn *Hồi ký* của mình, McNamara đã hồi tưởng lại, rằng ông đã nhiều lần cố gắng hạn chế tối đa sự mất mát của Mỹ và chỉ cho biết một nửa sự thật về cuộc chiến tranh Việt Nam. Ví dụ như, ông đã nói: “Trong chuyến trở về Washington [từ Sài Gòn] ngày 21/12/1963, tôi đã thiếu trung thực khi trả lời giới báo chí… Tôi đã nói: ‘Chúng tôi đã nhận thấy những kết quả của những hoạt động của Việt cộng đang phát triển nhanh chóng’ (điều này đúng); nhưng tôi đã thêm vào, ‘Chúng tôi đã vạch ra những kế hoạch cho miền Nam Việt Nam và chúng ta có rất nhiều lý do để tin tưởng sự chiến thắng’ (điều này là phóng đại).”

Khi đó, không ai nghi ngờ những phát biểu của McNamara bởi vì không có lý do để nghi ngờ lời nói của những nguyên thủ quốc gia. Nhưng sau đó, mọi người đã nhận ra giữa lời nói của ông ta và sự thật về cuộc chiến hoàn toàn không khớp nhau. Chính điều này đã làm cho người dân mất niềm tin vào họ. Những năm sau đó, McNamara đã thừa nhận những sai lầm của mình: “Những người trong chính quyền Tổng thống Kennedy và chính quyền Tổng thống Johnson như chúng tôi đã tự ý tham gia các quyết định về Việt Nam, đó là những vấn đề nguyên tắc và truyền thống của đất nước này. Chúng tôi đã quyết định dựa trên những giá trị đó. Song chúng tôi đã sai lầm, một sai lầm nghiêm trọng.”

VÀ SAU ĐÓ, ĐÃ QUÁ MUỘN

Rất nhiều người vẫn còn muốn tranh cãi về những lời thú nhận của McNamara cho dù đã hơn 30 năm trôi qua, và với 58 nghìn mạng người, giờ đã là quá muộn. Cái giá cho cuộc chiến ở Việt Nam quá đắt. Vấn đề ở đây không chỉ được đo đếm bằng mạng sống của con người mà còn là niềm tin của người dân Mỹ vào chính quyền đã bị xói mòn, mọi người không còn sẵn sàng ủng hộ một chính quyền như vậy. Những người phản đối chiến tranh Việt Nam đã biểu

tình và bạo loạn, khủng hoảng xã hội xảy ra ở khắp nơi trên nước Mỹ. Kỷ nguyên ấy đã được bắt đầu bằng những hy vọng, lý tưởng do John F. Kennedy khởi đầu, rồi hoàn toàn kết thúc bằng lừa dối và hoài nghi do Richard Nixon đầu trò.

Bất kể khi nào một nhà lãnh đạo không tuân thủ theo Nguyên tắc nền tảng, ông ấy sẽ phải trả giá bằng chính hoạt động lãnh đạo của mình. McNamara và Tổng thống Johnson đã đánh mất niềm tin của người dân Mỹ, đó là hậu quả do hoạt động lãnh đạo của họ gây ra. Kết quả, McNamara đã từ chức Ngoại trưởng, còn Johnson rút khỏi vũ đài chính trị, ông ta nhận ra vấn đề của mình, nên quyết định không ra tranh cử nhiệm kỳ tổng thống tiếp theo. Nhưng tai tiếng về việc ông đã đánh mất niềm tin thì vẫn tồn tại dai dẳng. Cho đến tận hôm nay, người dân Mỹ vẫn hoài nghi về các chính khách và vẫn còn tiếp tục mất niềm tin.

Không lãnh đạo nào vừa lấy mất niềm tin của mọi người, lại vừa mong tiếp tục tạo ảnh hưởng tới họ. Niềm tin là nền tảng của lãnh đạo. Vi phạm Nguyên tắc nền tảng cũng có nghĩa là bạn đã tự đẩy mình ra khỏi giới lãnh đạo.

7.NGUYÊN TẮC TÔN TRỌNG

Mọi người tuân theo nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn mình

Nếu như bạn đã có dịp gặp người phụ nữ ấy, có lẽ là cô ta chẳng gây cho bạn một ấn tượng nào. Cô ấy chẳng có gì đặc biệt, chỉ là một người phụ nữ gần 40 tuổi, cao chưa đầy mét rưỡi với màu da nâu đen. Cô hoàn toàn mù chữ. Quần áo của cô được may bằng những tấm vải thô sờn rách. Khi cô mỉm cười, mọi người có thể nhìn thấy cô đã bị mất hai cái răng cửa.

Cô sống một mình. Người ta kể lại rằng chính cô bỏ chồng năm 29 tuổi mà không hề báo trước. Khi anh ta thức giấc thì cô đã đi rất xa. Cô chỉ có một lần duy nhất nói chuyện với chồng mình sau đó và rồi chẳng bao giờ đề cập đến cái tên của anh ta nữa.

Công việc của cô cũng luôn bị gián đoạn. Hầu hết thời gian, cô làm những công việc lặt vặt trong khách sạn như: lau chùi trần nhà, dọn phòng và làm bếp. Nhưng cứ mỗi khi mùa xuân và thu về, cô lại biến mất một thời gian, rồi sau đó quay trở lại tiếp tục làm việc, bòn nhặt từng xu một. Cô làm việc chăm chỉ và cực kỳ dẻo dai, nhưng ai cũng biết cô có tật ngủ gục ngay trong khi đang nói chuyện. Đây hình như là hậu quả của cú đập vào đầu.

Ai sẽ tôn trọng một người phụ nữ như thế này? Câu trả lời là đã có hơn 300 nô lệ đi theo cô để được tự do ở phương Nam. Họ đã đi theo, tuân theo sự lãnh đạo của cô. Cô đã lãnh đạo họ chống lại chủ nghĩa nô lệ ở New England năm 1857. Tên người phụ nữ ấy là Harriet Tubman.

NHÀ LÃNH ĐẠO ĐÓNG NHIỀU VAI TRÒ

Khi ở tuổi 30, Harriet Tubman đã được mọi người gọi là Moses vì tinh thần dũng cảm dám đi đến nơi giam cầm và đưa rất nhiều người thoát khỏi kiếp nô lệ. Tubman sinh ra đã là nô lệ. Cô ra đời năm 1820, và lớn lên trong đồn điền của bang Maryland (tiểu bang phía đông nước Mỹ). Năm 13 tuổi, cô bị đánh vào đầu và vết thương ấy đã làm cho cô đau nhức suốt cuộc đời. Khi ấy, cô đang ở trong trang trại, một tên cai da trắng đã yêu cầu cô giúp hắn tra tấn một nô lệ chạy trốn. Khi cô bé từ chối và ngăn cản hắn, hắn đã ném quả tạ gần một cân vào đầu cô. Cô bé đã suýt chết, nhiều tháng sau, cô mới bình phục.

Năm 24 tuổi, cô kết hôn với John Tubman, một người da đen tự do. Nhưng khi cô nói chuyện với chồng về việc tẩu thoát lên miền Bắc tự do thì chồng cô đã không ủng hộ. Anh ta còn bảo nếu cô cố tình trốn, hắn sẽ bắt cô lại. Khi cô quyết định trốn lên miền Bắc, cô đã hành động một mình, không nói lời nào với chồng. Saubah Bardford, người đầu tiên viết tiểu sử về Tubman, đã chia sẻ những điều Tubman kể: "Lý trí mách bảo tôi rằng tôi có *quyền* làm một trong hai điều, tự do hay là chết. Nếu tôi không có cái này thì tôi phải có cái kia, chẳng ai có thể làm điều đó thay tôi, tôi phải chiến đấu cho tự do của bản thân đến hơi thở cuối cùng. Đến lúc số phận quy định tôi phải chết, Chúa sẽ để họ bắt được tôi."

Harriet Tubman đã vạch một hành trình tới Philadelphia bằng đường tàu điện ngầm Pensylvania, con đường bí mật của những người da đen tự do, những người da trắng chống chủ nghĩa nô lệ và những người thuộc giáo phái Quakers - những người giúp đỡ nô lệ chạy trốn. Mặc dù đã tìm được tự do cho mình, cô thề sẽ quay trở lại Maryland để đưa cả gia đình mình thoát khỏi kiếp nô lệ. Năm 1850, cô đã quay trở lại như một người dẫn đường theo

đường tàu điện ngầm. Cô đã cố gắng đưa nô lệ trốn thoát bằng sự nhiệt tình, cảm thông và nỗ lực giúp đỡ tất cả bọn họ trên suốt chặng đường.

NHÀ LÃNH ĐẠO THÉP

Mỗi khi mùa hè và đông tới, Harriet Tubman lại quay về với công việc dọn dẹp của mình, cóp nhặt một khoản cần thiết để chi phí cho cuộc hành trình xuống phía Nam. Mỗi khi mùa xuân và mùa thu tới, cô lại liều mạng đi xuống phía Nam và giải thoát rất nhiều nô lệ. Cô là người lãnh đạo kiên định, dũng cảm và không bao giờ sợ hãi. Công việc cô làm vô cùng nguy hiểm, nhưng với những cái vẫy tay cổ vũ, tin tưởng của mọi người trong đoàn, cô trở nên mạnh mẽ và cứng rắn như thép. Harriet Tubman biết rằng, nếu những nô lệ bỏ trốn quay trở lại sẽ bị bắt và tra tấn cho đến khi nào họ khai ra những người dẫn đầu đã giúp họ bỏ trốn. Cho nên cô không bao giờ cho phép bất kỳ một ai trong số những người được cô giải cứu lại bỏ cuộc. Với khẩu hiệu "Thà chết chứ không chịu khai một lời", cô đã gằn giọng với một nô lệ nhát gan khi dí súng vào đầu anh ta: "Mày muốn đi hay muốn chết".

Đến giữa những năm 1850-1860, Harriet Tubman đã giải thoát hơn 300 nô lệ, trong đó có rất nhiều người là thành viên gia đình cô. Cô đã thực hiện tổng cộng 19 cuộc giải cứu với một điều đáng tự hào là trong tất cả những cuộc giải cứu đó, cô chưa hề đánh mất một thành viên nào. "Tôi không bao giờ để cho đoàn tàu lệch khỏi đường ray", cô đã nói, "và tôi không bao giờ để mất hành khách nào." Những người da trắng phương Nam đã treo giải thưởng 12.000 đô-la cho những ai lấy được đầu của cô. Những người da đen phương Nam đơn giản gọi cô là Moses. Trong thời gian đầu của cuộc nội chiến, cô còn tiếp tục đưa nhiều người nữa thoát khỏi kiếp nô lệ, nhiều hơn bất kể người Mỹ nào, bất kể da đen hay da trắng, nam hay nữ trong

lịch sử đã từng làm.

NGÀY CÀNG ĐƯỢC KÍNH TRỌNG

Tiếng tăm và ảnh hưởng của Harriet Tubman đã tạo nên sự kính trọng rất lớn không chỉ trong tầng lớp nô lệ, những người đã và đang có ước mơ tìm kiếm tự do, mà cả những người có thế lực đủ màu da ở miền Bắc cũng tìm đến cô. Cô đã có những cuộc nói chuyện trong từng gia đình, trong các buổi biểu tình của đông đảo nhân dân xuyên suốt Philadelphia, Pensylvania, Boston, Massachusetts, St.Catharines, Canada và nơi cô định cư tại Auburn, New York. Một số nhân vật tầm cỡ từng tìm kiếm cô, như Thượng nghị sĩ William Seward, sau này trở thành Ngoại trưởng trong chính quyền Tổng thống Abraham Lincoln, nhà hoạt động nổi tiếng trong phong trào bãi nô, cựu nô lệ Frederick Douglass. Thậm chí John Brown, nhà hoạt động cách mạng trong phong trào bãi nô, cũng đề nghị được cô tư vấn về khả năng lãnh đạo. Ông gọi cô là “Nữ tướng Tubman,” và ông nói về cô: “Cô là thủ lĩnh giỏi nhất mà tôi từng gặp, cô có thể lãnh đạo thành công cả quân đội, giống như từng lãnh đạo những cuộc chạy trốn của nô lệ”. Đó là tinh thần chính của Nguyên tắc Tôn trọng.

ĐIỀU KIỆN ĐỂ TRỞ THÀNH LÃNH ĐẠO

Harriet Tubman không phải một ứng cử viên cho chức vụ lãnh đạo, bởi ở cô chẳng hội tụ những yếu tố, điều kiện thuận lợi cho vị trí đó. Cô là người không được học hành. Cô sống trong một nền văn hóa mà những người Mỹ gốc Phi không được tôn trọng, trong một đất nước mà phụ nữ chưa có quyền bầu cử. Mặc dù vậy, cô vẫn trở thành nhà lãnh đạo lỗi lạc. Nguyên nhân thật đơn giản: Mọi người thường tin theo những nhà lãnh đạo giỏi giang, mạnh mẽ hơn

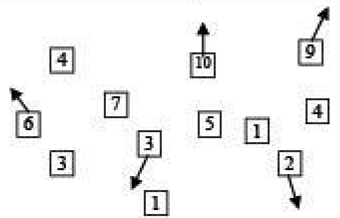
mình. Tất cả mọi người đến với cô đều nhận ra sức mạnh và khả năng lãnh đạo của cô và có cảm giác bị thôi thúc phải theo cô. Đó là nguyên lý hoạt động của Nguyên tắc Tôn trọng.

TÌM RA NGƯỜI LÃNH ĐẠO KHÔNG PHẢILÀ MỘT CÂU ĐỐ

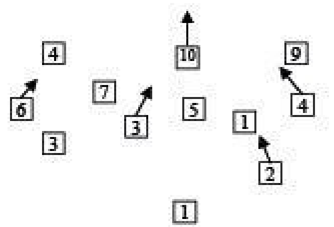
Không phải vô tình mà mọi người tuân thủ theo một ai đó. Họ đi theo những cá nhân có năng lực lãnh đạo được mọi người tôn trọng. Một người đã đạt điểm 8 trong nấc thang lãnh đạo (thang điểm từ 1 đến 10) không bao giờ ra ngoài tìm kiếm những người chỉ đạt điểm 6 để theo – anh ta đương nhiên đi theo những người có thang điểm 9 và 10. Những người có khả năng yếu hơn sẽ đi theo những người có năng lực và khả năng mạnh hơn. Một nhà lãnh đạo quyền năng thường lựa chọn những ai có khả năng yếu hơn bản thân ông ta. Nhưng khi điều đó xảy ra, còn có nhiều nguyên nhân khác. Ví như một lãnh đạo giỏi thường thể hiện sự tôn trọng trong văn phòng hay đối với những phần việc mà cấp dưới đã hoàn tất hoặc có thể chỉ là tuân thủ theo một chuỗi yêu cầu. Nhìn chung, những người dưới quyền thường bị những người có khả năng lãnh đạo tốt hơn mình lôi cuốn. Đó là Nguyên tắc Tôn trọng.

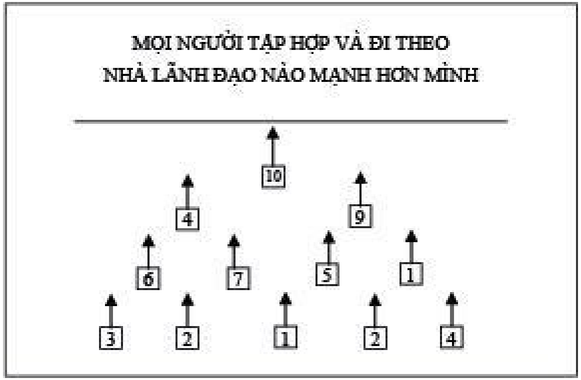
Khi một nhóm được tập hợp, hãy quan sát điều gì đang diễn ra. Khi họ bắt đầu tác động lẫn nhau, những người lãnh đạo trong nhóm ngay lập tức thực hiện nghĩa vụ. Họ tìm kiếm những định hướng mà họ theo đuổi, người nào họ muốn đi theo. Lúc đầu, mọi người có thể thử vài hướng đi khác nhau, nhưng khi mọi người đã hiểu hơn về nhau, họ sẽ không mất nhiều thời gian nhận ra những lãnh đạo mạnh mẽ nhất và đi theo những người đó.

**KHI NHÓM MỚI HÌNH THÀNH,
MỖI NGƯỜI ĐI MỘT HƯỚNG RIÊNG**



**MỌI NGƯỜI NHANH CHÓNG ĐI THEO
NHÀ LÃNH ĐẠO CÓ ẢNH HƯỞNG NHẤT**





Thông thường, càng có khả năng lãnh đạo càng tốt, anh ta càng nhanh chóng nhận ra người khác có khả năng lãnh đạo hay không. Lúc đó, mọi người trong nhóm cùng "lên tàu" và đi theo những nhà lãnh đạo mạnh mẽ nhất. Nếu không, họ sẽ rời nhóm, theo đuổi một mục tiêu riêng của mình.

Tôi nhớ lại một câu chuyện xảy ra đầu những năm 1970. Đó là câu chuyện về trung phong bóng rổ nổi tiếng Bill Walton khi anh gia nhập đội bóng rổ UCLA do John Wooden làm huấn luyện viên. Là một cầu thủ trẻ, Walton để râu. Theo nguyên tắc của huấn luyện viên, không một ai trong đội được phép để râu. Walton vốn là người ngang ngạnh, anh đã trả lời rằng mình sẽ không cạo râu. Wooden đã phản ứng bằng câu trả lời đầy ý nghĩa: "Chúng tôi sẽ rất nhớ cậu, Bill ạ." Không cần phải nói gì, Walton đã cạo râu ngay lập tức.

MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO ĐƯỢC TÔN TRỌNG LUÔN KHIÊM NHƯỜNG

Tháng 10 năm 1997, cộng đồng bóng rổ các trường đại học Mỹ chia tay một nhà lãnh đạo vĩ

đại trong bóng rổ khi ông tuyên bố về hưu sau hơn 30 năm cống hiến cuộc đời mình cho bóng rổ. Ông là Dean Smith, huấn luyện viên trưởng đội bóng rổ trường Đại học Bắc Carolina. Ông đã đạt kết quả ấn tượng trong khi dẫn dắt Tar Heels, được coi là một trong những huấn luyện viên xuất sắc nhất trên mọi cấp độ. Trong 32 năm trên cương vị huấn luyện viên trưởng đội bóng rổ trường Đại học Bắc Carolina, ông đã chiến thắng 879 trận, nhiều hơn mọi huấn luyện viên trong lịch sử các đội bóng rổ của trường đại học. Các đội được ông dẫn dắt đã giành chức vô địch 20 trong 27 mùa giải. Họ đã giành 13 danh hiệu Atlantic, 11 lần có mặt tại trận chung kết, và đã giành hai giải vô địch quốc gia.

Smith nhận được sự kính trọng sâu sắc từ phía đồng nghiệp. Khi ông định ngày họp báo để thông báo việc mình nghỉ hưu, những người như John Thompson, huấn luyện viên trưởng Georgetown, người đã bị Smith đánh bại trong giải vô địch quốc gia năm 1981 và cựu cầu thủ Larry Brown, người hiện đang huấn luyện cho đội Philadelphia khổng lồ với 76 cầu thủ, đã đến ủng hộ và chia sẻ. Michael Hooker, Viện trưởng danh dự của trường Đại học North Carolina đã ngỏ lời mời Smith làm việc ở bất cứ vị trí nào mà ông muốn tại trường trong những năm tiếp theo. Thậm chí cả tổng thống Mỹ cũng đã gọi cho ông đểchia sẻ.

NHỮNG NGƯỜI GẦN GŨI NHẤT DÀNH SỰ KÍNH TRỌNG LỚN NHẤT CHO SMITH

Nhưng Nguyên tắc Tôn trọng thể hiện mạnh mẽ nhất trong công việc của Smith là nhìn vào cách các cầu thủ chịu ảnh hưởng từ ông. Họ tôn trọng ông vì rất nhiều lý do. Ông đã dạy cho họ rất nhiều về bóng rổ và cuộc sống. Ông khuyến khích họ học văn hóa nên hầu hết các cầu thủ đều đạt được bằng cấp. Ông đưa họ đến với chiến thắng. Và ông cho họ thấy lòng trung

thành và sự kính trọng đáng kinh ngạc. Charlie Scott, người đã chơi cho Smith và tốt nghiệp trường Bắc Carolina năm 1970, vốn là một cầu thủ bóng rổ nhà nghề và sau đó tiếp tục công việc giám đốc marketing cho Champion Products. Anh đã kể về thời gian làm việc cùng Smith:

Là một cầu thủ sinh viên da đen đầu tiên ở ACC, tôi đã trải qua nhiều giây phút khó khăn ở Bắc Carolina, nhưng huấn luyện viên Smith luôn ở bên cạnh tôi. Có lần chúng tôi đang dạo bước tới sân bóng rổ để chơi tại South Carolina, một trong những cổ động viên của họ đã gọi tôi là "con khỉ đầu chó da đen to xác", hai trợ lý đã phải ôm chặt huấn luyện viên Smith ngăn ông đuổi theo gã đó. Đó là lần đầu tiên tôi nhìn thấy huấn luyện viên Smith rất buồn, và tôi thì bị sốc. Nhưng hơn tất cả, tôi rất tự hào về ông.

Trong suốt thời gian làm việc tại Bắc Carolina, Smith đã tạo ảnh hưởng khá lớn. Năng lực lãnh đạo của ông không chỉ mang lại chiến thắng và niềm kính trọng từ các cầu thủ, màcòn đào tạo được 49 cầu thủ xuất sắc, tiếp tục chơi bóng rổ chuyên nghiệp. Trong số đó có những tên tuổi nổi tiếng như Bob McAdoo, James Worthy và tất nhiên cả Michael Jordan – không chỉ là cầu thủ bóng rổ xuất sắc nhất mọi thời đại, mà còn là một lãnh đạo giỏi trong phạm vi quản lý của mình.

Bố của Micheal Jordan, ông James Jordan đã ghi nhận công lao và ảnh hưởng của Smith đối với thành công của con trai mình ngày nay. Trước trận đấu quyết định ở Chicago năm 1993, bố Jordan đã nhận định:

Mọi người còn đánh giá thấp chương trình đào tạo do Dean Smith áp dụng. Ông đã giúp

Michael nhận ra năng khiếu thể thao của mình và tiến hành rèn luyện cho thằng bé. Nhưng quan trọng hơn cả là ông đã tạo cho Michael một bản lĩnh để có được sự nghiệp ngày hôm nay. Tôi không nghĩ rằng Michael được ưu đãi hơn về mặt đào tạo so với bất kỳ ai, nó chỉ có cá tính dễ tiếp thu những gì được đào tạo tại Carolina, hai điều ấy đã được pha trộn làm một. Đó là con đường duy nhất mà tôi có thể nhìn thấy, và tôi nghĩ rằng đó là những yếu tố tạo nên một cầu thủ Michael như ngày nay.

Vài năm trước đây, Michael Jordan bày tỏ ý định kiên quyết rằng chỉ muốn chơi bóng với một huấn luyện viên – Phil Jackson, người được anh tin là huấn luyện viên tốt nhất. Điều đó có nguyên nhân sâu xa của nó. Một thủ lĩnh như Jordan sẽ chỉ muốn tuân theo một lãnh đạo thật sự mạnh. Đó là Nguyên tắc Tôn trọng. Có thể ước mơ của Jordan đã được gieo hạt ngay từ khi anh còn là cầu thủ trẻ, đang trưởng thành, được huấn luyện viên giỏi giang Dean Smith dẫn dắt và dạy bảo.

BAO NHIÊU NGƯỜI SẼ ĐI THEO?

Có rất nhiều cách kiểm tra mức độ tôn trọng của một người đối với vị lãnh đạo của anh ta, nhưng có lẽ cách hiệu quả nhất là xem xét khi một nhà lãnh đạo thiết lập một thay đổi cơ bản trong một tổ chức. Tôi đã trải nhiệm điều này vào năm 1997, khi dời công ty INJOY của mình từ San Diego, California tới Atlanta, Georgia. Tôi đã có ý định dời công ty ngay từ đầu năm 1996, khi đang đi nghỉ ở Trung Quốc cùng vợ tôi là Margaret. Chúng tôi đã thảo luận về vấn đề đó, và bắt đầu dùng ảnh hưởng của mình đối với những lãnh đạo chủ chốt của công ty. Sau khi trình bày kinh nghiệm cá nhân và lý lịch làm việc của mình với từng lãnh đạo, tôi đã ước chừng khoảng 50% trong số họ sẵn sàng thay đổi cuộc sống, lên đường thực hiện cuộc

chuyển dời xuyên quốc gia cùng với tôi và công ty. Và Margaret cũng rất đồng ý với nhận xét của tôi.

Vài tháng sau đó, sau khi tôi và Chủ tịch INJOY là Dick Peterson đã tiến hành làm công việc chuẩn bị sơ bộ cho chuyến di dời, tôi bắt đầu thực hiện nhiệm vụ đi gặp từng cá nhân những lãnh đạo trong công ty của mình để thông báo cho họ về quyết định tới Atlanta. Và tất cả những nhà lãnh đạo đó đều bày tỏ sự ủng hộ và mong muốn thực hiện hành trình đó. Trong thâm tâm, tôi chỉ dám mong chờ một nửa trong số họ đồng tình. Song, bạn thử tưởng tượng xem tôi đã vui sướng như thế nào khi nhận ra rằng, tất cả mọi người trong những vị trí lãnh đạo nòng cốt của tôi đều đồng hành cùng tôi - 100%.

Chuyện đó diễn ra cách đây khoảng một năm, tất cả các lãnh đạo chủ chốt vẫn đang làm việc cùng tôi tại Atlanta. Tại sao rất nhiều người thực hiện hành trình cùng với tôi và công ty? Họ đều là những công trình sư và là một phần trong công trình mà chúng tôi xây dựng nên. Hơn nữa, tôi đã đầu tư rất nhiều thời gian và nghị lực trong mối quan hệ với họ, gia tăng giá trị cho cuộc đời họ. Nhưng có một lý do khác còn quan trọng hơn. Vì tôi đã dành cả cuộc đời để phát triển những kỹ năng lãnh đạo của mình nên tôi có được khả năng lãnh đạo những thủ lĩnh tài giỏi khác. Những người ở bậc thang số 9, số 10 sẽ không tuân thủ sự lãnh đạo của người ở bậc thang số 7. Đó là nguyên lý hoạt động của lãnh đạo. Đó cũng là bí quyết của Nguyên tắc Tôn trọng.

8.NGUYÊN TẮC TRỰC GIÁC

Nhà lãnh đạo đánh giá được tất cả mọi điều bằng khuynh hướng lãnh đạo Trong một chương trình truyền hình mang tên *Dragnet* (Kéo lưới), Jack Webb đã nói một câu nổi tiếng: "Sự thật đơn thuần, thưa bà, đó là sự thật đơn thuần." Trong tất cả những nguyên tắc lãnh đạo, Nguyên tắc Trực giác là khó hiểu hơn cả. Tại sao vậy? Vì nó dựa trên những điều cao hơn *sự thật đơn thuần*. Nguyên tắc Trực giác được dựa trên những sự thật cộng với bản năng và những nhân tố vô hình khác. Và sự thật là, trực giác lãnh đạo luôn là yếu tố phân biệt nhà lãnh đạo kiệt xuất với những nhà lãnh đạo khác. Tôi sẽ thuật lại một đoạn hội thoại giữa tôi với một nhân viên của tôi là Tim Elmore, nó sẽ giúp bạn có một vài nhận định về Nguyên tắc Trực giác.

NHÀ LÃNH ĐẠO KIỆT XUẤTĐỌC RA TÌNH HUỐNG VÀ LÊN TIẾNG

Khi đó, chúng tôi sống ở San Diego. Chủ đề của cuộc hội thoại là việc ba cầu thủ đang chạy đua vào vị trí tiền vệ của một đội bóng. Tim hỏi tôi rằng ai sẽ là người chiến thắng và có khả năng giữ được vị trí trong cuộc đua này, không chần chừ, tôi nói: "Stan HumPhries."

"Thật không?" Tim hỏi lại. "Tôi không nghĩ rằng anh ta có cơ hội. Anh ta không phải là một cầu thủ cao lớn, người ta còn nói rằng anh ta cũng chẳng có nhiều cố gắng trong phòng tập thể lực. Thậm chí trông anh ta còn chẳng giống một tiền vệ."

"Không thành vấn đề", tôi nói. "Cậu ấy lãnh đạo tốt hơn. Hãy xem cậu ấy chơi và anh sẽ thấy

cậu ấy có khả năng đọc ra bất kể tình huống nào, chỉ ra phương pháp đúng và đạt được kết quả. Cậu ấy sẽ được lựa chọn.” Và thực tế, Stan đã được chọn. Cậu ấy tuyệt vời đến nỗi có thể đưa một đội bóng bình thường như San Diego giành chức vô địch Super Bowl năm 1995.

Tất cả những tiền vệ chuyên nghiệp đều có kỹ thuật chuyên môn. Ở cấp độ chuyên nghiệp, sự khác nhau về thể lực không đóng vai trò quá quan trọng. Điều tạo nên sự khác biệt giữa một con tốt với con át chủ bài chính là trực giác. Những người vĩ đại có thể nhìn thấy nhiều thứ mà những người khác không thể, họ kịp làm cho cục diện thay đổi và vượt lên, trước khi những người khác phát hiện điều gì đang diễn ra.

KHẢ NĂNG DỰ BÁO

Tôi đã học được rất nhiều về cách người ta dạy các cầu thủ tư duy khi nhận lời mời của huấn luyện viên Larry Smith của trường Đại học Nam California. Ông mời tôi phát biểu với đội Trojans trước khi họ tham gia một trận đấu quan trọng. Trong thời gian đó, tôi cũng đã đến thăm phòng họp chiến thuật. Trên những tấm bảng đen treo kín xung quanh tường, huấn luyện viên đã vẽ lên đó tất cả những tình huống mà đội bóng của họ có thể gặp – theo những vị trí cụ thể trên sân. Và để xử lý tất cả mọi tình huống có thể xảy ra, huấn luyện viên vẽ ra một chiến thuật chơi rõ ràng để có thể chiến thắng, dựa trên kinh nghiệm làm việc nhiều năm và trực giác của họ về trận đấu: tập hợp những cầu thủ sẽ chơi, sắp xếp họ theo từng vị trí và khuynh hướng mà họ sẽ phải thực hiện nhiệm vụ để chiến thắng. Ba tiền vệ của đội phải thuộc lòng tất cả mọi chiến thuật ấy. Đêm trước trận đấu, tôi đã chứng kiến những huấn luyện viên đưa ra một tình huống cho cả đội, rồi sau đó một tình huống khác với ba cầu thủ trẻ, yêu cầu họ chỉ ra chiến thuật phù hợp nhất với tình huống xảy ra.

Sau khi họ hoàn thành bài thực tập, tôi thấy huấn luyện viên hậu vệ nằm trên chiếc giường nhỏ trong phòng và tôi liền hỏi: “Anh không về nhà để nghỉ sao?”

“Không”, ông nói, “Tôi luôn dành đêm thứ Sáu tại đây để đảm bảo rằng tôi đã chắc chắn nắm được trận đấu”.

“Thế à, nhưng anh đã viết tất cả nó trên quyển sổ của anh còn gì, và anh có thể cầm nó ra sân đấu ngày mai,” tôi nói “Tại sao anh không sử dụng nó?”

“Tôi không thể dựa hoàn toàn vào nó,” ông trả lời. “Nó sẽ không có cơ hội. Anh thấy đấy, khoảnh khắc mà đầu gối của cầu thủ giữ bóng quỵ xuống sân, tôi phải biết ngay đội mình sẽ phải chơi thế nào sau đó. Không có thời gian để nghĩ quanh quẩn xem sẽ quyết định ra sao.” Đó là công việc của ông ta, đưa linh cảm của các trợ lý huấn luyện viên thành hành động ngay lập tức.

CÁCH TƯ DUY CỦA LÃNH ĐẠO

Bằng trực giác, lãnh đạo có thể đánh giá mọi điều theo khuynh hướng lãnh đạo của họ. Có một số người ngay từ sinh ra đã có một trực giác lãnh đạo siêu phàm. Nhưng nhiều người khác thì phải thực hành, trau dồi lâu dài mới có những năng lực ấy. Song bằng bất kể con đường nào thì kết quả cuối cùng cũng là kết hợp khả năng tự nhiên và những kỹ năng học tập. Linh cảm thể hiện khả năng lãnh đạo của mỗi người. Hiểu đơn giản là, ai đó có khả năng nắm được những nhân tố vô hình, hiểu về chúng và hành động nhằm hoàn thành mục tiêu lãnh đạo.

Trực giác sẽ giúp nhà lãnh đạo nhận biết được cả những yếu tố vô hình trong công tác lãnh đạo.

Lãnh đạo là dự báo tình huống

Trong mọi hoàn cảnh, họ nắm bắt được tất cả những tình huống mà người khác không thể. Ví dụ như khi tôi còn là mục sư chính ở Skyline, nhà thờ của tôi ở San Diego, tôi thường xuyên phải thực hiện những chuyến đi dài ngày, khoảng 10 - 14 ngày. Khi trở về, tôi thường đoán ngay được điều gì đang diễn ra ở nhà thờ. Tôi cảm nhận được điều đó sau khoảng một giờ hoặc trong thời gian nói chuyện với nhân viên. Tôi theo dõi và phát hiện những gì đang diễn ra dù tôi hay vắng mặt.

Lãnh đạo là nắm bắt xu hướng

Tất cả mọi thứ xảy ra xung quanh chúng ta cũng giống như những họa tiết trong một bức tranh toàn cảnh. Những nhà lãnh đạo có khả năng từ hiện tại lùi về quá khứ nhìn thấy không chỉ những nơi họ và những người được họ dẫn dắt trải qua, mà cả những nơi họ sẽ tới trong tương lai. Giống như thể họ có khả năng ngửi thấy mùi của sự thay đổi trong làn gió.

Lãnh đạo là hiểu rõ nguồn lực của bản thân

Khác biệt cơ bản giữa những người thành đạt và những nhà lãnh đạo là cách họ nhìn thấy những nguồn lực. Những cá nhân thành công suy nghĩ về những thứ mà họ có thể làm. Những nhà lãnh đạo thành công, ở một góc độ khác, nhìn thấy tất cả mọi tình huống trong những khả

năng của nguồn lực: như tiền bạc, vật liệu, công nghệ và quan trọng hơn cả là yếu tố con người. Họ không bao giờ quên rằng con người là vốn quý giá nhất mà họ có.

Lãnh đạo là hiểu mọi người

Tổng thống Lyndon Johnson có lần đã nói rằng, khi bạn bước vào một căn phòng, nếu bạn không thể chỉ ra ai sẽ là người ủng hộ bạn, ai sẽ là kẻ chống đối bạn, thì bạn không phải là con người của chính trị. Quan niệm đó cũng có thể áp dụng cho nghệ thuật lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo có thể cảm nhận được điều gì đang diễn ra trong mọi người và gần như nhận biết được những hy vọng, sợ hãi và kể cả những mối quan tâm của họ.

Lãnh đạo là hiểu được chính mình

Cuối cùng, những nhà lãnh đạo có khả năng hiểu rõ bản thân – những điểm mạnh, kỹ năng, điểm yếu và phát hiện của trí não. Họ nhận ra sự thật mà James Russell Lovell đã có lần nói: "Không ai có thể làm được một việc lớn, nếu người ấy không thật sự quan tâm đến bản thân."

HÃY NÓI BẠN LÀ AI,TÔI SẼ NÓI BẠN NHÌN THẤY GÌ

Làm thế nào mà Schwarzkopf có thể thay đổi được tình thế trong một loạt nhiệm vụ khó khăn, hết lần này qua lần khác? Câu trả lời nằm trong Nguyên tắc Trực giác. Những sĩ quan khác cũng có những kiến thức về quân nhân và nghệ thuật chiến tranh được trau dồi qua đào tạo. Và tất cả đều được lĩnh hội chung những nguồn lực về con người cũng như trang thiết bị, chính vì vậy, nó không phải là câu trả lời. Schwarzkopf cũng không cần thiết phải thông minh

hơn đồng sự của mình. Những gì ông thực hiện thành công là do ông có trực giác lãnh đạo mạnh mẽ.

Con người của bạn sẽ định vị những gì bạn nhìn thấy. Nếu như bạn đã từng xem bộ phim *The Great Outdoors* (Bầu trời rộng lớn), bạn có thể nhớ tới một cảnh có thể minh họa hoàn hảo cho ý tưởng này. Trong bộ phim, John Candy đóng vai Chet, cậu thanh niên đang có kỳ nghỉ cùng với gia đình bên một cái hồ nhỏ trong rừng. Thật bất ngờ, anh trai Roman (do Ban Aykroyd thủ vai) và chị dâu của cậu đến thăm. Roman là một người thâm trầm. Hai anh em ngồi trên hành lang, phóng tầm mắt ngắm nhìn mặt hồ phẳng lặng, xa tít và những khu rừng thơ mộng, họ bắt đầu nói chuyện với nhau. Roman, người tự đánh giá bản thân có cái nhìn "sắc bén", chia sẻ với Chet: "Anh sẽ nói cho em nghe anh đã nhìn thấy những gì nhé. Khi anh nhìn khu vực này, anh thấy tài nguyên ở miền bắc Minnesota, Wisconsin và Michigan chưa được khai thác hiệu quả. Anh biết rằng có một sự đầu tư tài chính hơn một tỷ rưỡi đô-la cho việc khai thác hiệu quả những khu rừng này. Anh nghĩ nơi đây có thể xây dựng một nhà máy giấy và nên có một chiến lược về khai thác kim loại, một vành đai xanh giữa hồ và hệ thống quản lý rác... Và bây giờ, anh hỏi em, em đã nhận thấy điều gì?"

"Em á!… Ừ !… Em chỉ nhìn thấy toàn là cây," Chet trả lời.

"Thế à," Roman nói, "Không một ai có thể đòi hỏi em phải đưa ra một tầm nhìn."

Chet chỉ nhìn thấy toàn là cây bởi vì cậu ấy đến đó để nghỉ ngơi, giải trí và chiêm ngưỡng cảnh quan. Còn Roman đã nhìn thấy những cơ hội vì anh là một thương gia và tất cả khát vọng của anh là làm giàu. Cách bạn nhìn nhận thế giới xung quanh sẽ tùy thuộc vào việc bạn

là ai.

BA CẤP ĐỘ CỦA TRỰC GIÁC LÃNH ĐẠO

Gần như tất cả mọi người đều có khả năng phát triển một cấp độ của trực giác lãnh đạo, mặc dù không phải tất cả chúng ta đều khởi đầu ở cùng một vị trí. Tôi nhận thấy tất cả mọi người đều nằm trong ba cấp độ trực giác cơ bản:

1. Do tự nhiên

Có một số người sinh ra đã có những đặc ân về khả năng lãnh đạo đặc biệt. Họ có năng lực hiểu được mọi người và biết làm thế nào để họ có thể chuyển từ vị trí A tới vị trí B. Thậm chí ngay cả khi họ còn là trẻ con họ đã hành động như là những nhà lãnh đạo. Hãy quan sát đứa trẻ có khả năng lãnh đạo trên sân chơi và bạn có thể nhận ra tất cả những đứa trẻ khác đang đi theo nó. Những người có trực giác lãnh đạo tự nhiên có thể tạo dựng sự nghiệp trên cơ sở đó và trở thành lãnh đạo đẳng cấp thế giới với một bản năng siêu việt. Khả năng tự nhiên này thường quy định sự khác nhau giữa người đạt điểm 9 (nhà lãnh đạo xuất sắc) và người đạt điểm 10 (nhà lãnh đạo đẳng cấp thế giới).

2. Do trau dồi

Không phải tất cả mọi người đều khởi sự với những bản năng siêu việt, nhưng với bất kể khả năng nào, mọi người đều có thể học hỏi, trau dồi và phát triển. Khả năng suy nghĩ như một nhà lãnh đạo là linh cảm của trực giác. Thậm chí có những người không có khả năng lãnh đạo

bẩm sinh, cũng có thể trở thành một lãnh đạo xuất sắc. Những người không trau dồi trực giác của mình sẽ bị coi là mù quáng trong công tác lãnh đạo.

3. Có trực giác nhưng không trau dồi

Tôi tin rằng gần như tất cả mọi người đều có khả năng phát triển kỹ năng lãnh đạo và trực giác. Nhưng vẫn có những người dường như không có một chút “máu lãnh đạo” nào chảy trong cơ thể, và anh ta cũng không hề muốn trau dồi những kỹ năng cần thiết để lãnh đạo. Những người như vậy sẽ chẳng bao giờ làm được điều gì ngoài việc nằm dưới sự lãnh đạo của người khác.

SỬ DỤNG NGUYÊN TẮC TRỰC GIÁCĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Bất kể khi nào, những nhà lãnh đạo gặp phải những vấn đề rắc rối, họ tự động đánh giá, rồi xử lý thông qua Nguyên tắc Trực giác. Họ đánh giá tất cả mọi thứ bằng khuynh hướng lãnh đạo. Ví dụ, hãng máy tính Apple được thành lập năm 1976, do Steve Jobs và Steve Wozniak sáng lập. Chỉ bốn năm sau, họ đã trở nên nổi tiếng, bắt đầu niêm yết trên sàn chứng khoán với 4,6 triệu cổ phiếu, giá 22 đô-la một cổ phiếu. Lập tức trên 40 nhân viên và các nhà đầu tư của công ty trở thành triệu phú trong nháy mắt.

Những câu chuyện của Apple không phải lúc nào cũng xuôi chèo mát mái. Ngay từ những năm đầu thành công, giá trị chứng khoán và khả năng tìm kiếm khách hàng của Apple đã vô cùng bấp bênh. Jobs bị bật ra khỏi Apple năm 1985, sau một cuộc chiến nảy lửa với CEO John Sculley, nguyên là giám đốc của Công ty Pepsi, do chính Jobs tuyển dụng năm 1983.

Sau John Sculley là Michael Spindler năm 1993, Gilbert Amelio năm 1996. Không ai trong số họ có thể tái xây dựng Apple trở lại thành công trước đó. Trong những ngày vinh quang của mình, Apple đã từng chiếm lĩnh 14,6% thị phần máy tính cá nhân toàn nước Mỹ. Trong năm 1997, doanh số đã giảm xuống còn 3,5%. Đó cũng là lúc Apple một lần nữa tìm kiếm sự giúp đỡ của Steve Jobs - người lãnh đạo sáng lập ra công ty. Công ty đang sa sút này tin rằng, ông có thể cứu vãn được tình hình .

TÁI SÁNG LẬP APPLE

Trực giác của Jobs xem xét hoàn cảnh và ngay lập tức ông đưa ra hành động. Ông biết rằng sẽ không thể cải thiện tình hình nếu không thay đổi bộ máy lãnh đạo, và ông nhanh chóng sa thải hầu hết đội ngũ lãnh đạo, chỉ giữ lại hai thành viên cũ, đồng thời thay thế bằng đội ngũ lãnh đạo mới. Công tác điều hành cũng đã trải qua sự thay đổi tích cực dưới sự sắp xếp của ông.

Khi những nhà lãnh đạo mới nắm giữ vị trí, ông nhìn vào mục tiêu của công ty. Jobs muốn trở lại nền tảng ban đầu khi Apple đạt được thành công tột đỉnh: chế tạo những sản phẩm đơn lẻ mang tính sáng tạo độc đáo, có thể tạo ra sự khác biệt. Jobs nói: "Chúng ta đã xem xét quy trình của một sản phẩm mới và cắt giảm hơn 70% bao gồm số đề án, chỉ giữ lại 30% những đề án tinh túy. Thêm vào đó, chúng ta sẽ đưa ra những sản phẩm mới để nó trở thành hệ biến hóa hoàn chỉnh về máy tính." Ông cũng nhận thấy những vấn đề ở phòng marketing của công ty, cho nên ông đã ngừng sử dụng bộ phận quảng cáo, đồng thời tổ chức một cuộc thi đua giữa ba công ty thành viên.

Không có một hành động nào là mới mẻ. Nhưng Jobs đã thực hiện một số công việc thật sự cho thấy Nguyên tắc Trực giác trong hành động. Ông đã có một quyết định đi ngược lại cách tư duy của những lãnh đạo Apple trước đây. Đó là một bước ngoặt đáng kinh ngạc của trực giác lãnh đạo. Jobs đã thiết lập một liên minh chiến lược với Bill Gates – vốn bị nhân viên Apple coi là đối thủ không đội trời chung. Jobs đã giải thích: "Tôi đã gọi cho Bill và nói rằng, Microsoft và Apple nên làm việc với nhau gần gũi hơn, chúng ta có những vấn đề chung cần giải quyết, đó là những vấn đề về sở hữu chất xám. Hãy cùng chúng tôi xử lý."

Cam kết hợp tác được nhanh chóng thương lượng, trong đó Apple được bảo vệ trong những tranh chấp với Microsoft. Gates đã hứa sẽ chi trả cho Apple và đầu tư 150 triệu đô-la vào cổ phiếu của công ty. Việc này đã dọn đường cho mối quan hệ đối tác tương lai và mang lại cho công ty nguồn vốn cực kỳ quan trọng. Đó là điều mà chỉ các nhà lãnh đạo có trực giác mới làm được. Không có gì ngạc nhiên khi Jobs thông báo về liên minh mới trong một cuộc họp của Apple, đa phần mọi người phản đối dữ dội. Nhưng tại Wall Street, giá cổ phiếu Apple đột nhiên tăng vọt 33%, lên tới 2.631 đô-la.

Cùng kỳ năm trước, công ty đã bị thua lỗ hơn 1 tỷ đô-la Tuy nhiên theo báo cáo tài chính quý I năm 1998, Apple đã đạt được lợi nhuận kinh doanh 47 triệu đô-la. Về chiến lược lâu dài, chúng ta khó có thể xác định khi nào Apple có thể trở lại thời hoàng kim. Song ít nhất hiện tại, công ty đã có những cơ hội đáng giá.

Thật sự, lãnh đạo thật sự còn nghệ thuật hơn cả khoa học. Những nguyên lý lãnh đạo tuy bền vững nhưng khi áp dụng lại tùy thuộc vào mỗi nhà lãnh đạo và từng tình huống. Chính vì vậy, đòi hỏi người lãnh đạo phải có trực giác. Nếu không, bạn sẽ trở nên mù quáng – điều tồi tệ

nhất có thể xảy ra đối với một nhà lãnh đạo. Nếu bạn muốn cầm quân lâu dài, bạn phải tuân thủ Nguyên tắc Trực giác.

9.NGUYÊN TẮC HẤP DẪN

Bạn thu hút người tương đồng với mình Những nhà lãnh đạo hiệu quả luôn tìm người giỏi. Tôi nghĩ mỗi chúng ta đều có sẵn một danh sách trong đầu về những tiêu chuẩn của những người mình muốn có trong tổ chức của mình. Hãy suy nghĩ về nó. Bạn có biết ai sẽ là người mình đang tìm kiếm lúc này không? Một nhân viên hoàn hảo của bạn sẽ như thế nào? Những người này cần có những đức tính gì? Bạn có muốn họ là những kẻ hay gây sự và là những kẻ hay ganh tị? Hay bạn đang đi tìm kiếm những nhà lãnh đạo? Bạn có bận tâm tới vấn đề tuổi tác khi họ đang ở độ tuổi 20, 40, hay họ đã ở độ tuổi 60? Hãy dừng lại ở đây và bạn hãy dành một chút thời gian liệt kê những phẩm chất mà bạn nhận thấy ở những người trong tập thể của bạn. Hãy viết ra trước khi bạn tiếp tục đọc.

NHÂN SỰ TRONG CÔNG TY TÔI CÓ NHỮNG PHẨM CHẤT SAU

____ ____________

____ ____________

____ ____________

____ ____________

____ ____________

______________________________ ________

______________________________ ________

______________________________ ________

______________________________ ________

Và bây giờ, điều gì sẽ quyết định dù những người bạn muốn có chính là những người bạn đang có, dù họ có đủ những phẩm chất bạn mong đợi hay không? Bạn sẽ ngạc nhiên với câu trả lời. Cho dù bạn có tin hay không, nhưng người bạn tuyển không do những gì bạn muốn quyết định. Yếu tố đóng vai trò quyết định ở đây là việc bạn là ai. Trở lại danh sách mà bạn đã lập ra và bên cạnh là mỗi phẩm chất đặc biệt mà bạn đã tìm ra, hãy kiểm tra xem bạn có những đức tính ấy hay không. Ví dụ, nếu bạn đã viết rằng bạn muốn "những nhà lãnh đạo kiệt xuất", và bạn là một nhà lãnh đạo xuất sắc, thì đó là một sự tương đương. Hãy đánh dấu (P). Nhưng nếu năng lực lãnh đạo của bạn không cao hơn mức độ trung bình, hãy đánh dấu (O) và sau đó viết "chỉ mức độ lãnh đạo trung bình". Nếu bạn đã viết rằng bạn muốn "những người có đầu óc kinh doanh" và bạn cũng có phẩm chất ấy, hãy đánh dấu (P) lên nó. Ngược lại, nếu họ là những người có những phẩm chất không tương đồng với phẩm chất của bạn, hãy tiếp tục đánh dấu (O) và cứ thế. Bây giờ, bạn hãy xem lại toàn bộ danh sách.

Nếu bạn nhìn thấy tất cả đều đánh dấu (O) thì bạn sẽ gặp vấn đề, vì tất cả những người bạn miêu tả không phải là những người muốn tuân theo sự lãnh đạo của bạn. Trong hầu hết mọi hoàn cảnh, bạn luôn lôi kéo những người có những đặc tính tương đồng với bạn. Đó là

Nguyên tắc Hấp dẫn.

TỪ NHẠC SĨ TỚI LÃNH ĐẠO

Tôi nhớ khi tôi còn nhỏ, mẹ tôi thường nói với tôi rằng những con chim có bộ lông giống nhau thường tụ tập với nhau. Tôi đã nghĩ rằng đó là một châm ngôn. Khi tôi dành thời gian chơi bóng với anh trai Larry, một vận động viên điền kinh giỏi, tôi cũng cố gắng học theo cách của anh. Khi tôi lớn khôn, tôi nghĩ mình đã nhận thức rõ ràng rằng những học sinh giỏi thường dành thời gian chơi với những học sinh giỏi như vậy, mọi người chỉ muốn chơi với những người có cùng khả năng, tất cả đều như vậy. Nhưng tôi không nghĩ rằng tôi đã thật sự hiểu được tác động của Nguyên tắc Hấp dẫn cho tới khi tôi chuyển tới San Diego, California và trở thành lãnh đạo tại nhà thờ này. Đây cũng là giáo đoàn cuối cùng tôi phục vụ.

Vị tiền nhiệm ở giáo đoàn Skyline là Tiến sĩ Orval Butcher. Ông là một người tuyệt vời với rất nhiều phẩm chất. Một trong những năng lực tuyệt vời nhất của ông là năng khiếu âm nhạc. Ông chơi piano và có chất giọng nam cao Irish rất hay dù đã ngoài 80. Trước khi tôi tới vào năm 1981, Skyline đã rất nổi tiếng về âm nhạc. Nó được cả nước biết đến như một nơi đã sản sinh ra những tài năng âm nhạc kiệt xuất. Quả thực, giáo đoàn tràn ngập những tài năng âm nhạc, cả nhạc sĩ lẫn ca sĩ. Và trong 27 năm Tiến sĩ Butcher lãnh đạo giáo đoàn, ông chỉ cần có hai vị trưởng âm hỗ trợ trong công việc. Một kỷ lục khó tin (trong 14 năm phục vụ ở đó, tôi đã cần sự hỗ trợ của năm vị trưởng âm).

Tại sao ở Skyline lại có những nhạc sĩ xuất sắc như vậy? Câu trả lời nằm trong Nguyên tắc Hấp dẫn. Nhiều người có năng khiếu âm nhạc đã theo sức hấp dẫn từ Tiến sĩ Butcher. Họ

kính trọng và hiểu ông. Họ có cùng sở trường với ông. Ngược lại, dù yêu thích âm nhạc nhưng tôi không phải là một nhạc sĩ. Khi tôi trả lời phỏng vấn tuyển dụng của Skyline, một trong những câu hỏi họ hỏi tôi là tôi có thể hát không? Họ cảm thấy thất vọng khi tôi trả lời rằng tôi không biết hát.

Sau khi tôi trở thành lãnh đạo của nhà thờ này, số lượng nhạc sĩ mới suy giảm nhanh chóng. Thực ra chúng tôi vẫn còn rất nhiều tài năng âm nhạc vì Tiến sĩ Butcher đã để lại ảnh hưởng và một di sản tuyệt vời cho nơi này. Nhưng bạn có biết ai đã làm việc thay lực lượng đó? Những nhà lãnh đạo. Tính cho tới khi tôi rời Skyline, giáo đoàn không chỉ đào tạo ra hàng trăm lãnh đạo xuất sắc cho mình, mà còn đào tạo nên hàng trăm lãnh đạo cả nam và nữ cho những tổ chức ngoài giáo đoàn. Nguyên nhân cũng nằm ở Nguyên tắc Hấp dẫn. Tổ chức của chúng tôi trở thành nam châm thu hút những người có năng lực lãnh đạo.

NGƯỜI GIỐNG BẠN SẼ TÌM ĐẾN VỚI BẠN

Đương nhiên, người lãnh đạo có thể tìm kiếm, tuyển dụng những người không có gì tương đồng với mình. Những nhà lãnh đạo giỏi biết rằng bí quyết thành công của một người là biết dùng nhân viên làm được những việc mình không thành thạo, để bổ sung vào hoạt động chung của tổ chức. Cách đó giúp họ tập trung và thực hiện chức năng theo đúng khả năng và lập trường của mình, trong khi những người khác thì thực hiện giúp anh ta phần việc nằm ngoài khả năng của anh ta. Nhưng đó là điều cốt yếu để nhận ra rằng, những người khác biệt không tự nhiên bị lôi cuốn theo bạn. Lãnh đạo chỉ cuốn hút được những người có nhiều tương đồng với mình.

NFL Dalls Cowboys là một ví dụ. Trong những năm 1960-1970, hình ảnh của Cowboys vô cùng sạch sẽ. TexSchramm là chủ tịch và là tổng quản lý của đội, Tom Landry là huấn luyện viên. Những vận động viên cũng giống như Roger Staubach đều được mệnh danh là "Thuyền trưởng Comeback", một người đàn ông của gia đình, có những đức tính cao đẹp giống như gia đình Tom Landry. Trong khoảng thời gian ấy, Cowboys được mệnh danh là "Đội hình của nước Mỹ". Họ là một trong những đội nổi tiếng nhất trong giới thể thao của nước Mỹ. Và họ đã được kính trọng không chỉ vì những tài năng và kỹ thuật cá nhân mà còn vì tinh thần đoàn kết và tinh thần đồng đội. Và họ không chỉ tạo nên một truyền thống chiến thắng ở Dallas, mà họ còn tiếp tục thu hút thêm nhiều nhà vô địch.

Nhưng khoảng mười năm trở lại đây, đội Cowboys ở Dallas đã hoàn toàn khác biệt. Họ đã thay đổi và thậm chí hình ảnh của họ cũng đã bị thay đổi. Thay vì làm việc cùng nhau, thỉnh thoảng họ xuất hiện mà không còn mang tính chất gắn kết, trong cuộc chơi, họ vì lợi ích cá nhân nhiều hơn (thật không may, vì nước Mỹ cũng đổi thay, và họ vẫn được gọi là "Đội hình của nước Mỹ"). Vài cầu thủ như trường hợp của Michael Irvim, cũng đã vi phạm và coi thường nguyên tắc. Thậm chí cả ông huấn luyện viên Barry Switzer cũng đã vài lần "đóng góp" một số rắc rối, như việc mang súng qua cổng an toàn sân bay. Tại sao cục diện của đội thay đổi nghiêm trọng như vậy? Đó là vì Nguyên tắc Hấp dẫn. Năm 1989, ông bầu của Cowboys thay ông chủ mới, Jerry Jones, một người theo chủ nghĩa cá nhân và vô kỷ luật. Ông ta chẳng ngần ngại đi "đánh quả lẻ", như việc tự ký kết hợp đồng đơn lẻ với những hãng như công ty giải khát và công ty sản xuất giầy, mặc dù trên thực tế tất cả các đội NFL đã có ký kết ghi nhận độc quyền với những hãng sản xuất khác.

Điều đáng ngạc nhiên là vận động viên đội Cowboys lại không hề có một chút tự hào về danh

tiếng họ đã từng có, thậm chí về danh hiệu mới đây nhất là Siêu Cúp Boul. Al McGuire, cựu huấn luyện viên trưởng đội bóng rổ trường Đại học Marquette đã từng nói: “Một đội nên là hình ảnh khuyếch đại của huấn luyện viên. Nhưng đội của tôi thì thật là ngạo mạn và đáng chán.” Tôi nói rằng họ không nhất thiết phải khuyếch đại hình ảnh của tất cả mọi thứ, nhưng ít nhất là hình ảnh của huấn luyện viên. May mắn thay, Dallas vừa mới có một khuôn mặt huấn luyện viên mới - Chan Gailey. Ông ấy là một người lãnh đạo tốt với tính cách mạnh mẽ và làm việc hiệu quả. Nếu có đủ thời gian và quyền lực, ông ấy có thể lôi cuốn đủ những người có phẩm chất như mình trở lại với Cowboys. Và rồi Nguyên tắc Hấp dẫn lại có thể ảnh hưởng ở Dallas, nhưng đó không phải là chuyện ngày một ngày hai.

HỌ HÀNH QUÂN NƠI NÀO?

Có thể bạn đã bắt đầu suy nghĩ về những người mà bạn thu hút trong tổ chức. Bạn có thể nói với bản thân: “Hãy chờ tôi giây lát. Tôi sẽ ghi ra cho anh 20 điểm mà mọi người khác tôi.” Và tôi cũng có thể đáp lại: “Tất nhiên rồi, anh có thể.” Nhưng những người bị lôi cuốn lại gần bạn thường có nhiều tương đồng hơn là khác biệt với bạn, đặc biệt trong một số lĩnh vực quan trọng. Hãy để ý tính cách của những người theo bạn. Bạn có thể tìm thấy rằng bạn và những người đó sẽ chia sẻ nhiều tương đồng trong vài phương diện chủ yếu dưới đây:

Thái độ

Rất hiếm khi tôi thấy người có thái độ tích cực lại kết bạn với người có thái độ tiêu cực. Người đang nhìn bản thân với đầy ắp những cơ hội và cũng có đầy những thử thách mà họ đang muốn thử sức sẽ không bao giờ muốn nghe người chuyên bàn lùi, luôn nghĩ tới những

khó khăn và vấn đề bi quan. Tôi nhận ra điều đó thật giống với tôi. Tôi không tìm ra một người tiêu cực nào trong tổ chức của mình. Và nếu bạn được nói chuyện với bốn lãnh đạo công ty và tất cả những quản lý cao cấp, bạn sẽ thấy tất cả họ đều là những người đặc biệt tích cực.

Thế hệ

Mọi người có khuynh hướng thu hút những người có cùng độ tuổi. Những lãnh đạo cao cấp của tôi là một ví dụ. Ba trong số bốn lãnh đạo của công ty chỉ chênh lệch một hoặc hai tuổi so với tôi. Và cũng tương tự như vậy ở những bộ phận khác trong công ty tôi, như trong số những trưởng phòng ở INJOY. Ví dụ như Kevin Small, Trưởng ban Thị trường, là một người sắc sảo, một chàng trai mạnh mẽ mới ở tuổi 20. Bạn thử đoán xem những người nào bị cậu ấy thu hút. Hầu hết trong số họ đều là những người sắc sảo, mạnh mẽ và đều đang độ tuổi 20. Hãy nói bạn là ai, và đó chính là những người bạn sẽ thu hút.

Thân phận

Trong chương Nguyên tắc Tiến trình tôi đã viết về Theodore Roosevelt. Một trong những thành công của ông là sự dũng cảm trong cuộc chiến với Tây Ban Nha. Roosevelt đã tự tuyển mộ binh đoàn kỵ binh tình nguyện, được mệnh danh là Đoàn Dân quân đặc sắc. Tất cả họ được tập hợp từ hai giai cấp: giai cấp quý tộc giàu sang đến từ Đông Bắc và những cao bồi đến từ Miền Tây hoang dã. Tại sao lại có chuyện như vậy? Bởi vì Theodore Roosevelt vốn sinh ra từ một gia đình quý tộc New York và được đào tạo ở trường Đại học Harvard, song ông cũng đã từng trải qua cuộc sống của những chàng cao bồi miền viễn Tây, tham gia những

trò chơi săn bắn ở Dakotas. Ông là một người mạnh mẽ, một nhà lãnh đạo vĩ đại ở cả hai thế giới đó; và kết quả, ông đã lôi cuốn tất cả mọi người ở cả hai thế giới.

Giá trị

Mọi người bị cuốn hút theo những nhà lãnh đạo có những giá trị tương đồng với những giá trị của họ. Điều này thể hiện trong trường hợp của những người đã làm việc cùng Tổng thống John F. Kennedy sau khi ông trúng cử năm 1960. Ông là một người có lý tưởng, muốn thay đổi thế giới và đã lôi cuốn những người có cùng chung khát vọng với ông. Khi ông thành lập Hiệp hội Hoà bình, ông đã kêu gọi mọi người phục vụ hiệp hội, ông nói: "Đừng hỏi Tổ quốc đã làm gì cho ta; mà hãy hỏi ta đã làm được gì cho tổ quốc hôm nay". Hàng nghìn thanh niên Mỹ, những người có lý tưởng đã đi theo tiếng gọi của ông.

Bất kể những nhân tố ảnh hưởng là tích cực hay tiêu cực thì cả hai sự ảnh hưởng đó đều mạnh mẽ như nhau. Hãy xem xét một trường hợp nào đó như Adolf Hitler. Ông ta là một nhà lãnh đạo mạnh mẽ (bạn có thể đánh giá ông ta qua cấp độ ảnh hưởng). Nhưng những "ảnh hưởng" của ông đã bị mục rữa, thối nát. Vậy ông ta thu hút được những người như thế nào? Những thủ lĩnh có cùng tính cách: Hermann Goeing, kẻ sáng lập Gestapo; Joseph Goebbels, một kẻ bài Do Thái khét tiếng, phụ trách cỗ máy tuyên truyền cho Hitler; Reinhard Heydrich, nhân vật thứ hai trong Cục Tình báo Đức Quốc xã, kẻ đã ra lệnh cho các cuộc hành hình thảm khốc những người chống đối ở Đức Quốc xã; và Heinrich Himmler, chỉ huy của SS và là giám đốc Gestapo, kẻ đã thi hành chính sách hủy diệt theo hệ thống người Do Thái. Tất cả họ đều là những kẻ cầm đầu táo bạo, và tất cả đều là những con quỷ dữ. Nguyên tắc Hấp dẫn thật mạnh mẽ. Khi bạn mang trong mình bất kỳ tính cách nào, bạn sẽ có xu hướng tìm kiếm, lãnh đạo

những người có cùng tính cách đó.

Kinh nghiệm cuộc sống

Kinh nghiệm cuộc sống là một sức mạnh khác có thể tạo nên sự lôi cuốn mọi người. Ví dụ như khi tôi có cuộc nói chuyện trước mọi người, tôi thường dành khoảng 30 giây nói cho họ nghe về phong cách nói chuyện của mình. Nếu họ cũng thường được nghe những phong cách ấy thì họ sẽ cảm thấy thích thú, chăm chú lắng nghe và ngược lại. Họ là những thính giả nhiệt tình và hào hứng. Bạn có thể nhìn thấy phản ứng ấy trên khuôn mặt của họ. Hy vọng của họ thật lớn, ngôn ngữ hành động của họ thật tích cực và khi bạn bước vào diễn thuyết, họ đã chuẩn bị sẵn sàng những cuốn sổ và cây bút để có thể ghi chép bất kể khi nào. Nhưng nếu họ không hào hứng, họ sẽ bỏ ngoài tai những gì bạn đang phát biểu.

Khả năng lãnh đạo

Cuối cùng, những người mà bạn lôi cuốn sẽ có khả năng lãnh đạo tương đồng với khả năng của bạn. Như tôi đã nói trong cuộc thảo luận ở Nguyên tắc Tôn trọng, mọi người có khuynh hướng tự nhiên đi theo những nhà lãnh đạo giỏi giang hơn họ. Nhưng bạn cũng phải đề cập đến Nguyên tắc Hấp dẫn, để xác định bạn có thể thu hút được những người như thế nào, chính là người tương đồng với bạn. Điều đó có nghĩa là nếu bạn ở cấp độ 7 về lãnh đạo thì sự thu hút đối với những người ở cấp độ 5 và 6 nhiều hơn so với người ở cấp độ 2, 3. Những nhà lãnh đạo bạn thu hút sẽ tương đồng với khả năng và phong cách của bạn.

LỊCH SỬ THAY ĐỔI HƯỚNG ĐI

Một số ví dụ tiêu biểu cho Nguyên tắc Hấp dẫn có thể thấy được ở những vị chỉ huy quân đội trong cuộc nội chiến. Khi những bang ở miền Nam đòi ly khai, có rất nhiều ý kiến xung quanh vấn đề các tướng lĩnh sẽ đi theo bên nào. Tướng Robert E. Lee được coi là một vị tướng tài ba nhất nước Mỹ, và đích thân Tổng thống Lincoln đã trở thành chỉ huy lực lượng Liên quân. Nhưng tướng Lee lại không bao giờ có ý tưởng quay trở lại tấn công chính quê hương ông là Virginia, nên ông đã từ chối tham gia Liên quân – tất cả những tướng xuất sắc khác cũng lần lượt theo ông.

Nếu Lee lựa chọn đi theo Liên quân thì chắc chắn cũng sẽ có rất nhiều tướng lĩnh đầu quân cho Liên quân đi về phương bắc. Và, cuộc chiến có thể sẽ kết thúc sớm hơn, có thể sẽ không có quá nhiều tổn thất lớn lao sau năm năm giết chóc, và hàng trăm nghìn sinh mạng có thể được bảo toàn. Nó chỉ thể hiện cho bạn thấy rằng khả năng lãnh đạo của bạn càng cao thì những người lãnh đạo bạn thu hút càng giỏi. Và nó có sự tác động sâu sắc trong tất cả mọi lĩnh vực.

Những người mà bạn đã thu hút cho tổ chức hoặc phòng ban của bạn mong chờ ở bạn điều gì? Phải chăng họ là những lãnh đạo mạnh mẽ, có năng lực mà bạn mong đợi? Hay họ có thể tốt hơn? Hãy nhớ rằng, khả năng của họ tuyệt nhiên không tùy thuộc vào quá trình lựa tuyển, hay phòng nhân sự, hay những hồ sơ lý lịch. Tất cả đều tùy thuộc ở chính bạn. Người bạn thu hút được chính là bạn. Đó là Nguyên tắc Hấp dẫn.

10.NGUYÊN TẮC KẾT NỐI

Nhà lãnh đạo phải thu phục lòng người trước khi bắt tay vào công việc Tôi thích giao thiệp. Nó là một trong những sở thích và niềm đam mê của tôi. Mặc dù đã dành hơn 30 năm cho công việc diễn thuyết, tôi vẫn luôn tìm kiếm những phương thức mới để nâng cao và cải thiện lĩnh vực này. Đó chính là lý do tôi cố gắng gặp gỡ những người có sức mạnh và khả năng hàng đầu trong giao tiếp mỗi khi có cơ hội. Ví như khi tôi tới San Jose, California để dự một cuộc quyên góp do Phòng Thương mại sở tại thực hiện. Những người phát biểu hôm đó đều là những bậc anh tài, những “ngôi sao” diễn thuyết: Mark Russell, người có năng khiếu pha trò đầy hiệu quả; Mario Cuomo có thể truyền sức sống vào tất cả mọi đề tài ông nói; Marcolm Forbess, một người tài năng luôn có những ý tưởng để tất cả các đề tài ông nói trở nên mới mẻ; và Colin Powell, một người luôn tự tin rằng ông có thể đưa đến cho tất cả mọi người sự bình an và niềm hy vọng. Tất cả họ đều là những người rất mạnh mẽ và có khả năng phát triển mối quan hệ sâu sắc với mọi người. Họ thật sự thật tuyệt vời, nhưng không ai trong số họ là người tôi thích. Người tôi thật sự ngưỡng mộ chính là Elizabeth Dole.

LÀ BẠN THÂN CỦA KHÁN GIẢ

Không có gì ngạc nhiên nếu bạn cũng từng nghe về Elizabeth Dole. Bà là một luật sư kinh tế, là thành viên trong chính quyền Tổng thống Reagan và Tổng thống Bush, hiện tại bà là Chủ tịch Hội chữ Thập đỏ Hoa Kỳ. Bà dường như có ma lực trong giao tiếp. Tặng phẩm của bà ngày hôm đó ở San Jose là mang lại cho tôi và toàn bộ khán giả cảm giác, bà ấy thật sự là

một người bạn. Bà đã tạo cho tôi cảm giác được chào đón ở đó. Điểm mấu chốt là bà hiểu sâu sắc cách kết nối với mọi người.

Năm 1996, bà đã chứng tỏ cho cả nước Mỹ biết khả năng của bà khi diễn thuyết tại Hội nghị Quốc gia Đảng Cộng hòa. Khi Elizabeth Dole bước ra khỏi khán đài đêm ấy, họ đều cảm thấy bà ấy là một người bạn thân của họ. Mặc dù tôi chỉ xem chương trình đó qua ti vi ở phòng khách nhà tôi, nhưng cũng có cảm giác gần gũi như vậy. Khi bà ấy kết thúc bài phát biểu của mình, tôi cảm thấy muốn đi theo bà ấy khắp mọi nơi.

BOB KHÔNG BAO GIỜ LÀM ĐƯỢC ĐIỀU ẤY

Bob, chồng của Elizabeth, cũng phát biểu trước hội nghị hôm đó, vì ông là người được Đảng Cộng hòa đề cử tham gia chiến dịch bầu cử Tổng thống. Bất kể một ai xem chương trình đó đều nhận thấy một sự khác biệt rất rõ ràng giữa khả năng kết nối của hai người phát biểu. Với Elizabeth thì nồng ấm và cởi mở, còn Bob thì nghiêm nghị và xa cách. Trong suốt chiến dịch, ông ta hầu như không xây dựng được kênh kết nối với mọi người.

Có rất nhiều vấn đề xảy ra trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ, nhưng không ít những vấn đề trong số đó là khả năng giao lưu, kết nối với mọi người của các ứng cử viên. Đã có quá nhiều giấy mực viết về cuộc tranh luận giữa Kennedy – Nixon trong cuộc bầu cử năm 1960. Một trong những nguyên nhân đưa Kennedy chiến thắng là ông có khả năng tạo cho khán giả truyền hình cảm giác gần gũi với ông. Đó cũng là phương thức đã được Ronald Reagan áp dụng khi phát biểu trước những khán giả của ông. Trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1992, Bill Clinton đã làm việc thật tích cực để phát triển khả năng kết nối với nhân dân Mỹ - để làm

việc đó ông thậm chí còn xuất hiện cả trên chương trình truyền hình *Arsenio* và chơi cả saxophone.

Tôi tin rằng Bob Dole là một người tài. Nhưng tôi cũng biết rằng ông ấy không bao giờ kết nối được với mọi người. Sau khi chiến dịch bầu cử tổng thống kết thúc, ông đã xuất hiện trong chương trình truyền hình trực tiếp *Tối thứ bảy*, một chương trình nói về những chuyện hài xảy ra trong suốt chiến dịch, nhưng ngụ ý rằng ông ấy không phải là một người hài hước và đã không đạt được một sự ảnh hưởng nào. Trong buổi truyền hình, Dole đã bước ra với tư thế thật thoải mái, dễ gần và có thể thực hiện vài hành động hài hước. Song ông ấy đã gây phản cảm cho khán giả. Tôi không thể tưởng tượng được điều gì sẽ xảy ra, nếu chương trình đó diễn ra vào đầu chiến dịch.

TÁC ĐỘNG ĐẾN TÌNH CẢM TRƯỚC LÝ TRÍ

Những nhà lãnh đạo hiệu quả đều biết rằng phải thu phục lòng người trước khi bắt tay vào công việc. Đó là Nguyên tắc Kết nối. Tất cả những nhà diễn thuyết vĩ đại đều nhận ra sự thật này và hiện thực hóa nguyên tắc này thuần thục gần như bản năng. Bạn không thể thúc ép ai đó làm việc gì, trừ khi bạn tác động vào tâm lý của họ trước. Tình cảm luôn đi trước lý trí.

Frederic Douglass là một nhà hùng biện vĩ đại và là lãnh đạo Mỹ gốc Phi thế kỷ XIX. Nhiều người đã từng nghe ông hùng biện kể rằng ông có khả năng liên kết siêu việt với mọi người, và hướng trái tim của họ tập trung vào ông khi ông nói. Nhà sử học Lerone Benett đã kể về Douglass: “Ông ấy có thể làm cho mọi người cười ở nơi mà những tên chủ nô giảng giải về đức vâng phục Kitô giáo; ông có thể làm cho họ nhận ra nhân quyền của một thiếu nữ da đen

nô lệ đang bị một chủ nô lệ tàn ác hãm hiếp; ông có thể làm cho họ nghe được tiếng khóc thổn thức của một người mẹ khi phải xa rời đứa con. Qua cách truyền đạt của ông, mọi người có thể khóc, nguyền rủa, có thể cảm nhận, thậm chí mọi người có thể cảm như mình đang sống trong kiếp nô lệ thật sự.”

MỐI QUAN HỆ CÔNG VÀ TƯ

Quan hệ với mọi người không chỉ cần thiết khi một nhà lãnh đạo đang thực hiện công việc truyền đạt cho một nhóm người, mà còn cần thiết cho từng cá nhân. Kết nối và quan hệ giữa các cá nhân càng chặt chẽ, thì mọi người càng muốn hỗ trợ cho nhà lãnh đạo mà họ phục tùng. Đó là một trong những nguyên lý quan trọng nhất mà tôi đã hướng dẫn cho những nhân viên của mình nhiều năm qua. Khi nhân viên của tôi ở Skyline rầu rĩ, phàn nàn, tôi thường nói: “Mọi người không quan tâm bạn biết những gì cho đến khi họ nhận ra bạn quan tâm đến điều đó như thế nào,” họ đều biết rằng điều đó hoàn toàn đúng. Bạn nâng cao uy tín trước mọi người khi bạn có được những mối quan hệ với họ và thể hiện bạn thật lòng muốn giúp họ.

Những nhà lãnh đạo kiệt xuất có khả năng kết thân trên cả hai cấp độ: với nhiều cá nhân và với một cá nhân. Một ví dụ tiêu biểu về vấn đề này là Ronald Reagan. Khả năng phát triển mối quan hệ với người nghe của ông đã được khẳng định qua biệt danh mà họ đã dành tặng cho ông: ”Người truyền đạt vĩ đại”. Nhưng không chỉ có vậy, ông còn có khả năng thu phục được trái tim của mọi người và kéo họ lại gần mình. Deggy Noonan, nguyên là người soạn diễn văn cho Tổng thống Reagan đã nói: ”Tổng thống thường trở lại Nhà Trắng sau một cuộc hành trình dài và khi nghe thấy tiếng trực thăng của ông hạ cánh, những nhân viên đều tạm dừng công việc và Donna Elliott thường hô lên: ‘Bố về!’” Đó là dẫn chứng rõ nét nhất cho

tầm ảnh hưởng của ông đối với mọi người xung quanh.

Bạn không cần thiết phải có sức hấp dẫn như Ronald Reagan để kết thân với mọi người. Một lúc nào đó, bạn sẽ khám phá ra khả năng kết nối của bản thân khi bạn có ý muốn tìm kiếm nó. Mới đây, tôi có đọc về lễ tang của Sonny Bono. Mặc dù ông ấy đã thành công trên chính trường quốc tế, đã từng làm việc cho Palm Springs và là thành viên của Quốc hội Mỹ, song hầu hết mọi người nhớ đến Bono qua những chương trình nói về kinh doanh. Ông không thực hiện được công việc đó một cách nghiêm túc, với quần áo xộc xệch và không biết hát, ông đã trở thành trò cười cho Cher. Nhưng ông ấy lại biết cách giao lưu với mọi người. Trong lễ tang của ông, cựu phát ngôn viên Nhà Trắng, Newt Gingrich đã chia sẻ:

Quý vị hãy nhìn ông và tự nghĩ thầm: "Ông này không thể là một người nổi tiếng." Ông cười, ông nói điều gì đó và bạn lại thầm nghĩ: "Đây không phải là một người nghiêm túc." Sau một vài câu chuyện hài hước mà quý vị thổ lộ với ông, ông giúp quý vị giải quyết một vấn đề và quý vị bắt đầu nhận ra người này đang làm việc rất tích cực, là một người nghĩ thấu đáo, người dành tất cả sự quan tâm sâu sắc, bằng tất cả khả năng, ý tưởng cao độ nhằm mong muốn làm cho quý vị trở nên lớn hơn ông, để ông có thể phục vụ quý vị, điều đó sẽ làm cho vấn đề của quý vị trở nên đơn giản hơn, mà quý vị đang cần có sự cộng tác của ông.

Bono đã hiểu Nguyên tắc Kết nối. Ông đã chiếm được trái tim của mọi người trước khi đạt được sự hỗ trợ của họ. Ông biết rằng phải chiếm được cảm tình của họ trước khi mong được họ giúp đỡ.

HÃY KẾT NỐI LẦN LƯỢT TỪNG NGƯỜI

Bí quyết kết nối với những người khác là kết nối với từng người. Tướng Norman Schwarzkopf nhấn mạnh: “Tôi đã từng thấy những nhà lãnh đạo bình thường, khi họ đứng trước một trung đội, họ chỉ nhìn thấy một trung đội. Nhưng những nhà lãnh đạo kiệt xuất khi đứng trước một trung đội thì họ nhìn thấy 44 cá nhân, mỗi người trong số họ đều có những nguyện vọng, mỗi người trong số họ đều muốn sống và mỗi người trong số họ đều muốn làm những điều tốt.”

Tôi đã từng có cơ hội nói chuyện với những những học viên rất ấn tượng trong một khóa học về lãnh đạo. Số học viên tham gia ở sân vận động đã lên đến con số từ 60.000 đến 70.000, vài đồng nghiệp của tôi cũng là người diễn thuyết hôm đó đã hỏi tôi: “Làm thế nào anh nói chuyện được với số người khổng lồ như vậy?” Bí quyết thật đơn giản. Tôi không cố gắng nói cho hàng nghìn người. Tôi tập trung để nói cho một người. Đó là cách duy nhất để kết thân với mọi người.

ĐÓ LÀ NHIỆM VỤ CỦA LÃNH ĐẠO

Vài nhà lãnh đạo gặp khó khăn với Nguyên tắc Kết nối vì họ cho rằng kết nối là trách nhiệm của những người dưới quyền. Điều này hoàn toàn chính xác đối với những người mang chức danh lãnh đạo. Họ thường nghĩ: “Tôi là ông chủ, tôi có chức, có quyền, những người này là quân của tôi. Hãy để họ tự đến với tôi.” Nhưng những nhà lãnh đạo thành công, những người tuân thủ Nguyên tắc Kết nối thì luôn là những người chủ động khởi xướng. Họ thực hiện bước đầu tiên với mọi người rồi sau đó cố gắng tiếp tục thiết lập mối quan hệ. Điều đó không phải luôn dễ dàng, nhưng nó rất quan trọng đối với thành công của một tổ chức. Lãnh đạo phải thực hiện điều đó, bất kể những trở ngại nào cản bước họ.

Tôi đã học được bài học này năm 1972 khi gặp phải một tình cảnh vô cùng khó khăn. Khi đó, tôi đang tới Lancaster, Ohio để nhận nhiệm vụ lãnh đạo cho giáo đoàn này. Trước khi nhận vị trí này, tôi đã tìm hiểu từ một người bạn và biết rằng nhà thờ này vừa trải qua một cuộc tranh cãi lớn liên quan đến vấn đề xây dựng dự án. Hàn gắn những vấn đề xung đột là một người có ảnh hưởng trong giáo đoàn tên là Jim Butz, ông đã được bầu làm trùm chánh cho giáo đoàn này và tôi cũng đã được nghe rằng vài tin tiêu cực về ông, đại loại như ông là người bảo thủ. Ông thường thích dùng ảnh hưởng của mình để đưa họ vào những mục tiêu không phải lúc nào cũng có ích cho giáo đoàn.

Vị mục sư trước đã không ít lần đụng độ với Jim, nên tôi nhận ra cơ hội tốt nhất của tôi để thành công trong công việc lãnh đạo ở đó là hãy làm thân với Jim. Chính vì vậy, điều đầu tiên tôi làm khi tôi đến đó là hẹn gặp ông ở văn phòng của tôi.

Jim là một người đàn ông cao lớn, cao khoảng trên 1,90m và nặng trên 100kg, một mẫu người rất phù hợp cho việc đi săn gấu mà trong tay chỉ cần một cái gậy. Một người đầy uy lực đang ở tuổi 65. Ngược lại, tôi mới chỉ có 25 tuổi. Khi ông bước vào, tôi đã nói: “Thưa ông Jim, tôi biết rằng ông là người rất có ảnh hưởng với giáo đoàn của chúng ta, và tôi muốn bày tỏ với ông rằng tôi muốn làm tất cả những điều tôi có thể để chúng ta có một mối quan hệ tốt. Tôi muốn được gặp ông tất cả bữa trưa thứ ba trong kỳ nghỉ để được trao đổi với ông những vấn đề của giáo đoàn. Khi tôi là lãnh đạo ở đây, tôi sẽ không bao giờ quyết định một công việc gì cho giáo đoàn mà không thảo luận trước với ông. Tôi muốn làm việc với ông.

”Nhưng tôi cũng muốn cho ông biết rằng, tôi đã nghe thấy nhiều ý kiến nhận xét ông là một người rất tiêu cực,” tôi đã nói như vậy, “và nếu ông thích những cuộc đấu, hay nếu ông khăng

khăng chống lại tôi, tôi nghĩ rằng chúng ta chỉ ở vị trí đối kháng. Vì ông có quá nhiều ảnh hưởng, tôi biết rằng ông sẽ giành thắng lợi ở hầu hết quãng thời gian đầu. Nhưng tôi sẽ quyết tâm xây dựng phát triển mối quan hệ với mọi người và lôi kéo những người mới về với giáo đoàn và một ngày nào đấy, tôi sẽ có ảnh hưởng lớn hơn ông.

"Nhưng tôi không muốn căng thẳng với ông," tôi tiếp tục, "Ông đã 65 tuổi. Có thể nói rằng ông chỉ sống thêm 10 –15 năm với sức khoẻ tốt, cũng như ông còn có thể làm việc được. Nếu muốn, ông có thể biến những năm tháng này thành những năm tuyệt vời nhất và ý nghĩa nhất trong cuộc đời ông. Chúng ta có thể cùng làm nhiều việc lớn cho giáo đoàn này, nhưng quyết định là tùy ở ông."

Khi tôi kết thúc, Jim chẳng hề nói một câu nào, ông đứng dậy và bước ra đại sảnh, dừng lại lấy một cốc nước uống. Tôi đã theo ông ra ngoài và chờ đợi. Sau một hồi lâu, ông đứng thẳng người và quay lại. Lúc đó, tôi đã nhìn thấy những giọt nước mắt lăn nhanh trên má ông, và sau đó, ông đã ghì chặt lấy tôi: "Tôi luôn ủng hộ ngài."

Và thực tế là Jim đã luôn ở bên cạnh tôi. Ông sống thêm được mười năm nữa, và chúng tôi đã cùng nhau làm được rất nhiều điều có ích cho giáo đoàn. Nhưng điều đó sẽ không bao giờ xảy ra nếu tôi đã không có can đảm kết thân với ông trong ngày đầu tiên ở văn phòng của mình.

THỬ THÁCH CÀNG KHÓ KHĂN, KẾT NỐICÀNG LỚN MẠNH

Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của nhiệm vụ xây dựng mối quan hệ với mọi người

trước khi đề nghị họ đi theo bạn. Nếu bạn đã từng tìm hiểu về cuộc đời của những nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng, bạn có thể nhận ra, những chỉ huy xuất sắc nhất đã áp dụng Nguyên tắc Kết nối. Tôi nhớ đã đọc được rằng trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất ở Pháp, tướng Douglas MacArthur đã nhắc nhở viên chỉ huy đại đội trước khi giao nhiệm vụ: "Thiếu tá, khi nhận được tín hiệu tấn công, tôi muốn thiếu tá là người vượt lên trước, trước khi quân lính của thiếu tá xung phong. Nếu như thiếu tá làm như vậy, họ sẽ đi theo thiếu tá." Sau đó, MacArthur tháo huy hiệu anh hùng của mình và gắn vào ngực viên thiếu tá. Ông đã tặng thưởng chính huy hiệu anh hùng của ông cho viên thiếu tá trước khi ông muốn viên thiếu tá thực hiện sứ mệnh anh hùng. Và tất nhiên, viên thiếu tá ấy đã chỉ huy xuất sắc đội quân, tất cả quân lính đã theo sự lãnh đạo đó và họ đã chiếm được căn cứ của địch, đạt được mục tiêu của họ.

Không phải tất cả những câu chuyện về quân sự đi theo Nguyên tắc Kết nối đều dễ dàng. Ví dụ như câu chuyện Napoleon đã thực hiện nguyên tắc ấy bằng cách học nhớ tên toàn bộ tướng lĩnh của mình, nơi họ sống, trận đấu nào họ đã cùng ông tham gia. Còn Robert E. Lee thì đã đi thăm tất cả quân lính ở trại của họ đêm trước trận chiến diễn ra. Và ông thường xuyên gặp gỡ quân lính ngay sau những ngày chiến đấu. Gần đây hơn, tôi đã đọc thấy cách Norman Schwarzkopf kết nối với quân lính của ông. Giáng sinh năm 1990, trong cuộc chiến vùng vịnh, ông đã dành cả ngày ở với các nam nữ quân nhân đang phải sống xa gia đình. Trong hồi ký của mình, ông viết:

Tôi khởi hành từ làng Lockheed... vài nhóm đã ngồi vào ăn bữa tối, mặc dù trời vẫn đang là buổi chiều. Họ phải ăn thay ca. Tôi đã đến bắt tay rất nhiều người. Sau đó, tôi tới làng Escan, ở đó có ba hội trường lớn. Khi vừa đặt chân đến làng, tôi nhận ra quân lính đã xếp một hàng dài trên đường đi vào. Tôi đã bắt tay tất cả mọi người trong hàng, đi vào phía trong, tôi gặp

tất cả mọi người trong ban hậu cần, giúp việc và cả những người đang làm nhiệm vụ trên đường tôi bước trong hội trường. Bước tới tất cả mọi bàn ăn và chúc mừng giáng sinh tới họ. Sau đó, tôi đi tới nhà ăn thứ hai và thứ ba và tôi cũng đã làm như vậy. Rồi tôi đã trở lại doanh trại thứ nhất, tập duyệt bài thực hành, bởi vì ở đây vừa nhận một đội hình binh lính mới. Sau đó, tôi ngồi xuống với vài nhóm và cùng ăn tối với họ. Trong khoảng thời gian bốn giờ đồng hồ, tôi đã có khoảng bốn nghìn cái bắt tay.

Schwarzkopf không có nhiệm vụ phải làm như vậy, nhưng ông đã làm. Ông đã dùng một trong những phương thức hữu hiệu nhất cho công việc kết thân với mọi người, tôi gọi đó là đi chầm chậm qua đám đông. Có thể không lọt tai lắm, nhưng thực tế, họ chẳng quan tâm bạn hiểu biết đến đâu cho tới khi họ biết bạn quan tâm đến họ thế nào.

KẾT QUẢ CỦA KẾT NỐI

Khi một nhà lãnh đạo hoàn thành công việc kết thân với mọi người dưới quyền, ban có thể nhận ra điều đó qua cung cách hoạt động của tổ chức. Trong lực lượng người lao động, nổi bật lên lòng trung thành và sự kính trọng sâu sắc. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo trở thành một khát vọng cho mọi người. Và tác động sinh ra là hiển nhiên.

Bạn cũng có thể nhận ra kết quả bằng những con đường khác nhau. Ví như, năm 1994, vào đúng “Ngày của Sếp”*, tờ *USA Today* đã dành trọn vẹn một trang cho hợp đồng đăng tải một lá thư từ những cán bộ nhân viên hãng Southwest Airlines, gửi cho Herb Kelleher, Giám đốc Điều hành của công ty.

Cảm ơn, Herb!

vì đã nhớ tên của tất cả chúng tôi;

vì đã ủng hộ cho nhà Ronald McDonald;

vì đã cho phép chúng tôi mang tất cả hành lý trong ngày lễ Tạ ơn

vì đã trao cho tất cả mọi người những cái hôn;

vì đã lắng nghe;

vì đã mang đến lợi nhuận cho hãng;

vì đã hát trong bữa tiệc của ngày hội của chúng tôi;

vì đã hát chỉ một lần trong năm;

vì đã cho phép chúng tôi đi giày thể thao và mặc quần soóc khi làm việc;

vì đã chơi golf ở câu lạc bộ LUV truyền thống;

vì cuộc nói chuyện ngoài trời ở Sam Donaldson;

vì được đi trên xe Harky Davidson của ngài tới phòng điều hành của công ty;

vì đã không chỉ là một ông chủ, mà còn là một người bạn của chúng tôi;

Lời chúc mừng chân thành "Ngày của Sếp" từ 16.000 cán bộ công nhân viên của ngài.

Một sự bày tỏ về tầm ảnh hưởng như trên chỉ có thể xảy ra khi một nhà lãnh đạo đã làm việc đắc lực để kết thân với tất cả cấp dưới của ông.

Đừng bao giờ coi thường hay đánh giá thấp tầm quan trọng của việc xây dựng cầu nối giữa bản thân và mọi người bạn lãnh đạo. Người xưa đã nói: "Lãnh đạo bản thân bằng lý trí, lãnh đạo mọi người bằng trái tim". Đó là nguyên lý của Nguyên tắc Kết nối. Hãy luôn giành vị trí trong trái tim họ trước khi nhờ họ giúp đỡ.

11.NGUYÊN TẮC THÂN TÍN

Tiềm năng của một nhà lãnh đạo do những người thân tín nhất quyết định Năm 1981, tôi nhận được một ân sủng đặc biệt. Khi đó, tôi đang là Giám đốc Điều hành Trung tâm Điều hành Hội Giám lý Thế giới, thì nhận được một cơ hội trở thành lãnh đạo nhà thờ lớn nhất do hội này xây dựng. Nhà thờ đó có tên là Skyline, nằm ở San Diego, California.

Nhà thờ đã có một lịch sử thật hoành tráng. Nó được Orval Butcher xây dựng trong thập niên 1950, ông là một người rất nổi tiếng và hiện đã nghỉ hưu, sau 27 năm phục vụ giáo đoàn. Tiến sĩ Butcher đã dạy cho hàng nghìn người theo phong cách lãnh đạo của mình, và giáo đoàn đã rất phát triển, được cả nước Mỹ biết đến. Đó là một giáo đoàn lớn, nhưng thật sự có một vấn đề. Trong những năm gần đây, giáo đoàn không hề phát triển. Sau khi có được khoảng hơn một nghìn thành viên, sự phát triển của giáo đoàn chững lại.

Lần đầu tiên, tôi có cuộc họp rất căng thẳng với hội đồng quản lý, và biết rằng nhiệm vụ mới của mình là tại Skyline. Ngay sau đó, tôi đã gọi cho Margaret, vợ tôi, sắp xếp hành trang và chuẩn bị cho cuộc di chuyển tới sống và làm việc tại giáo đoàn này. Sau đó, cả hai đứa con của chúng tôi cũng dời đến đây ngay khi chúng tôi được giáo đoàn sẵn sàng tiếp đón.

Trên đường bay xuyên quốc gia để đến Skyline, tôi bắt đầu suy nghĩ những công việc mà tôi sẽ phải hoàn thành ở giáo đoàn này. Tôi hy vọng được thử thách khả năng của mình bằng việc thiết lập và xây dựng một Skyline hoàn toàn mới. Sau khi chúng tôi đến, tôi đã gặp gỡ các

cán sự để xác định khả năng của mỗi người. Và ngay lập tức, tôi khám phá ra nguyên nhân dẫn đến sự ngưng trệ của giáo đoàn trong những năm gần đây. Cán sự ở đây là những người tốt, nhưng họ không phải là những nhà lãnh đạo mạnh mẽ. Bất kể tôi làm gì cho họ, họ cũng chẳng bao giờ đưa được tổ chức tới nơi mà chúng tôi cần phải tới. Bạn thấy đấy, toàn bộ khả năng của một nhà lãnh đạo do những người thân tín nhất của người đó xác định. Nếu họ là những người có khả năng, nhà lãnh đạo sẽ tạo ra được ảnh hưởng sâu sắc. Nhưng nếu họ là những người hạn chế về khả năng, thì nhà lãnh đạo đó chẳng thể làm gì được. Đó là Nguyên tắc Thân tín.

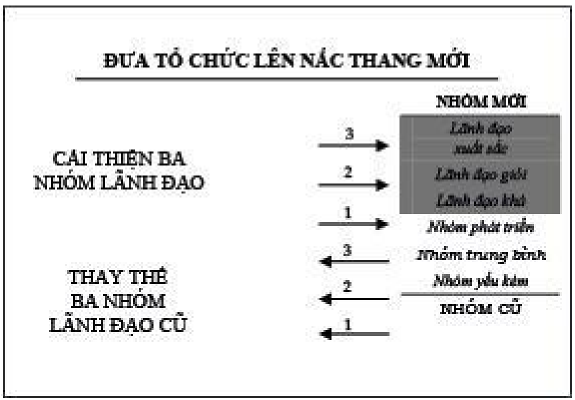
CẢI THIỆN THEO BA NHÓM

Nhiệm vụ trước mắt của tôi đã rõ ràng. Tôi phải loại bỏ sự yếu kém và tăng cường khả năng lãnh đạo cho đội ngũ cán sự của mình. Đó là con đường duy nhất có thể giúp tôi thay đổi được tình hình. Tôi bắt đầu tập hợp tất cả những cán sự lại, phân chia họ thành ba nhóm dựa trên khả năng lãnh đạo và hiệu quả công việc của mỗi người. Nhóm đầu tiên là những người có khả năng thấp nhất, đây là những người mang lại hiệu quả làm việc thấp nhất cho giáo đoàn. Và tôi nhận thấy tôi có thể sa thải họ bất kể khi nào, bởi việc sa thải cũng không hề ảnh hưởng xấu đến giáo đoàn mà ngược lại, nó mang tính tích cực. Ngay lập tức, tôi đã thay thế họ bằng những người tốt nhất mà tôi tìm được.

Sau đó, tôi làm việc với nhóm trung bình. Tôi đến với từng người một, rồi đưa những cán sự tuyển được từ bên ngoài tổ chức hướng dẫn những nhân viên yếu kém nhất. Tôi mất một năm để thay thế những thế hệ cũ của nhóm thứ hai. Cuối năm thứ ba, tôi mới thật sự hoàn thành cải tổ nhóm và chỉ còn lại hai nhân viên trong nhóm cũ mà thôi. Và vì những người thân tín của

tôi đã thăng tiến lên một cấpđộ mới, cho nên tổ chức cũng có khả năng tiến lên một nấc thang mới. Với những con người mới, thậm chí những người yếu nhất cũng còn mạnh hơn cả những người trong nhóm cũ trước đây mà tôi đã để họ ra đi.

Đội ngũ này tiếp tục phát triển mạnh mẽ. Tôi cũng đã đào tạo họ để trở thành những nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn. Và bất kể khi nào có một nhân viên rời vị trí làm việc, tôi lại tìm kiếm một người có khả năng hơn thay thế vào đó. Và kết quả, ảnh hưởng của Skyline thật lớn lao. Ngay khi tôi vừa thực hiện công cuộc cải tổ nhân sự năm 1981 thì nó đã phát huy tác dụng, làm cho giáo đoàn phát triển trở lại. Chỉ chưa đầy mười năm, số lượng thành viên trong giáo đoàn đã tăng lên gấp ba lần so với ngày đầu tôi đặt chân tới đây. Và quỹ tài chính của giáo đoàn từ đó đến nay đã tăng từ 800.000 đô-la lên đến năm triệu đô-la mỗi năm.



Thân tín. Khi chúng ta có những nhân viên giỏi thì khả năng của chúng ta sẽ thăng hoa. Năm 1995, khi tôi rời giáo đoàn, rất nhiều lãnh đạo trên khắp nước Mỹ đã tìm cách thuê những

thành viên chủ chốt của giáo đoàn chúng tôi cho tổ chức của họ. Họ đã nhận ra sức mạnh của Nguyên tắc Thân tín, muốn tìm được những người có khả năng nhất để thúc đẩy khả năng của họ thăng hoa.

MỌI TỔ CHỨC ĐỀU CÓ ĐỘI NGŨ THÂN TÍN

Hãy nhìn vào bất kỳ một tổ chức chuyên môn nào, bạn đều có thể nhận ra Nguyên tắc Thân tín đang được áp dụng. Một ví dụ là việc tập hợp những nhóm cầu thủ xuất sắc cùng chơi trong đội bóng rổ Florida Marlins. Và kết quả ra sao? Họ đã giành hàng loạt giải vô địch thế giới. Nhưng khi mùa vô địch trôi qua, họ bắt đầu phá tan cái tập thể ấy. Nó cũng giống như cuộc bán tháo các cầu thủ ở San Diego Padres những năm đầu thập niên 1990. Và kết quả của đội Florida cũng tồi tệ không kém San Diego. Ngoài những cầu thủ chủ chốt, những cầu thủ thân tín, những cầu thủ còn lại đều ở mức rất xoàng. Khả năng của một nhà lãnh đạo – đồng nghĩa với khả năng của cả tổ chức – luôn được xác định bởi những người gần gũi nhất với anh ta. Nhận thức được tầm quan trọng của Nguyên tắc Thân tín, tôi thật sự ngạc nhiên khi gặp nhiều người vẫn áp dụng huyền thoại Lone Ranger* như hình mẫu lý tưởng cho nghệ thuật lãnh đạo. Trong *American Spirit* (Tinh thần Mỹ) của Laurence Miller có nêu rõ lý tưởng lãnh đạo bất khả thi ấy:

Tất cả mọi vấn đề đều được giải quyết bằng cùng một cách. Lone Ranger và người bạn thân tín Indian cưỡi ngựa vào thị trấn. Khuôn mặt, con người, thân thế và hành động của Lone Ranger luôn được phủ kín, không ai trong số những người được ông ta che chở cảm thấy gần gũi. Sức mạnh của ông phần nào cũng mang những nét thần bí của ông. Trong vòng mười phút, Lone Ranger đã hiểu vấn đề gì đang xảy ra, chỉ ra kẻ nào đang phá rối và ông liền nhảy ra

ngoài để đuổi bắt. Ông nhanh chóng đánh lừa chúng, kẹp lại súng và đẩy chúng ra phía sau những quán bar. Và luôn có một cảnh kết thúc rất thơ mộng khi những nạn nhân đứng vịn vào đằng trước những trại nuôi của họ hay chạy ra khu trung tâm với con mắt đầy ngưỡng mộ và ngạc nhiên không hiểu họ đã được cứu như thế nào.

Đó thật sự là một câu chuyện khoác lác. Không có những nhà lãnh đạo kiểu Lone Ranger. Hãy thử tưởng tượng: Nếu bạn chỉ có một mình, bạn sẽ chẳng lãnh đạo được ai.

Chuyên gia về lãnh đạo Warren Bennis hoàn toàn chính xác khi khẳng định: "Nhà lãnh đạo tìm kiếm những người tài năng nhất trong tổ chức, giúp thành viên trong tổ chức nhận ra khả năng của bản thân." Hãy để ý tất cả những người lãnh đạo hiệu quả, và bạn dễ dàng tìm thấy những người ở xung quanh người đó với quan hệ rất gần gũi. Bạn của tôi, Joshep Fisher đã nhắc nhở tôi khi nói về sức ảnh hưởng từ những bài giảng của Billy Graham. Thành công của ông là kết quả có được nhờ đội ngũ thân tín tuyệt vời: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrows và George Beverly Shea. Họ giúp ông trở nên thành công hơn so với khi ông làm việc một mình. Bạn cũng có thể liên hệ tới hai nhiệm kỳ của Tổng thống Ronald Reagan. Ông đã rất thành công vì xung quanh ông có những người rất giỏi.

GIỎI NHẤT CHƯA PHẢI LÀ TỐT NHẤT

Trong một cuộc hội thảo giảng về Nguyên tắc Thân tín, một người đàn ông tên là Ashley Randall ở Woodbine, Georgia đã đến chia sẻ với tôi trong giờ giải lao. Anh ta nói: "Thầy John, thầy đã nói thật đúng về sức mạnh của việc cộng tác với những người giỏi. Tôi là vận động viên đua xe đạp đường dài, và đi theo những vận động viên xe đạp nổi tiếng thế giới.

Những cuộc đua xe đạp như Tour de France, nhà vô địch thường là những người thường xuyên luyện tập và chạy đua với những vận động viên thuộc những đội hình mạnh nhất. Họ không phải là những người về nhất hàng ngày, nhưng họ nằm trong tốp về đầu tiên mỗi ngày.

“Tôi cũng thấy điều đó đúng với bản thân tôi,” anh nói. “Tôi vừa có cuộc đua vài ngày trong một khóa huấn luyện, và tôi có thể chứng minh rằng trong những ngày này tôi bơi, tôi đạp xe và tôi chạy tốt hơn tất cả những lần trước đó. Nguyên nhân là xung quanh tôi, những vận động viên bơi lội, đua xe đạp và chạy cùng tôi đều là những vận động viên chuyên nghiệp ở cấp độ cao hơn tôi.”

Bạn có thể kể về một nhà lãnh đạo là chuyên gia về Nguyên tắc Thân tín. Ví dụ như, Jack Welch, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của General Electric, không bao giờ mất đi cơ hội thông tin về những người thân tín cấp cao ở công ty của ông. Kể từ khi ông gánh vác trách nhiệm điều hành GE năm 1981, ông luôn thoải mái và đồng ý với hầu hết những quản lý thân tín trong hội đồng quản trị – Có khoảng 500 vị trí như thế trong toàn công ty.

GIÁ TRỊ CỦA VIỆC LỰA CHỌN ĐÚNG NGƯỜI ĐỂ XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ THÂN TÍN

Trong những dịp thuận tiện, nhà lãnh đạo nên cố gắng xây dựng đội ngũ thân tín từ những người trong tổ chức của mình. Tất nhiên, không phải lúc nào cũng khả thi, như kinh nghiệm của tôi ở Skyline. Nhưng bạn cũng không thể tạo ra sự hài lòng hay phần thưởng bằng cách lựa chọn những người đến từ “đội hình nông trại”.

Ned Barnholt quản lý của Hewlett-Packard cho rằng có ba nhóm người có phản xạ với hoạt động lãnh đạo hoặc tác động của lãnh đạo trong tổ chức: (1) Ngay lập tức tiếp thu và thực thi mệnh lệnh; (2) Hoài nghi và chưa chắc thực thi mệnh lệnh; (3) Suy nghĩ tiêu cực, hy vọng mệnh lệnh đó sẽ không có hiệu lực. "Tôi thường xuyên dành hầu hết thời gian cho nhóm người có tư tưởng tiêu cực," Barnholt nói. "Tôi cố gắng thuyết phục họ thay đổi. Và bây giờ, tôi lại dành thời gian cho những người ở nhóm thứ nhất. Tôi dành tất cả điều tuyệt vời nhất cho họ." Thái độ này đóng góp rất nhiều cho tương lai phát triển của tổ chức.

Bạn có thể băn khoăn xác định dành thời gian vào việc gì cho tổ chức. Bạn nên thử đưa năm nhóm người vào đội ngũ thân tín của mình. Tất cả những người ấy sẽ đưa đến những giá trị to lớn không chỉ cho bạn mà còn cho tổ chức của bạn.

1. Giá trị tiềm năng – những người tự trau dồi bản thân

Khả năng đầu tiên mà bất kể nhà lãnh đạo nào cũng cần phải có là khả năng lãnh đạo và trau dồi bản thân. Hãy luôn tỉnh táo nhìn nhận mọi người với năng lực cao nhất.

2. Giá trị tích cực – những người là tinh thần của tổ chức

Đây là một bài thơ cổ của Ella Wheeler Wilcox mà mẹ tôi thường đọc khích lệ tôi:

Có hai loại người trong thế giới này

Tôi khẳng định, chỉ có hai loại người, không có hơn.

Không phải là người tốt hay xấu,

Những người tốt có nửa xấu và người xấu có nửa tốt

Không! Hai loại người trên trái đất, tôi muốn nói

Là những người gục xuống và những người đứng lên.

Những người có khả năng kích thích người khác đứng dậy và nâng tinh thần trong tổ chức là những người vô cùng giá trị, và họ luôn là tài sản quý giá nhất trong đội ngũ thân tín của những người lãnh đạo.

3. Giá trị bản thân – những người xây dựng nênnhà lãnh đạo

Một người bạn của tôi từng nói với tôi: “Đứng trên đỉnh cao rất cô đơn, tốt nhất anh nên tìm hiểu lý do anh ở trên đó.” Điều này hoàn toàn chính xác khi nhà lãnh đạo gánh vác trọng trách. Khi bạn ở phía trước, bạn sẽ dễ dàng ngắm được mục tiêu. Nhưng bạn sẽ không phải đi một mình. Chính vì vậy, tôi đã nói: “Đứng một mình trên đỉnh cao thật cô đơn, nên tốt nhất bạn hãy đưa theo vài người.” Ai có thể tốt hơn những người khích lệ bạn, không ba phải, nhưng là người tuyệt đối ủng hộ bạn? Vua Solomon trong lịch sử cổ đại Israel đã nhận thấy: “Sắt mài sắt, bạn bè mài sắc cho nhau.” Hãy tìm kiếm những người thân tín để giúp bạn thăng tiến.

4. Giá trị sản xuất – những người bồi dưỡng, phát triển người khác

Phát thanh viên vui tính Fred Allen đã kể về người dẫn chương trình truyền hình *Ed Sullivan*: "Anh ta sẽ có mặt, miễn là mọi người có tài năng." Mặc dù ông nói rằng đó chỉ là câu nói đùa, nhưng có rất nhiều ẩn ý trong lời bình luận của ông. Sullivan có con mắt tài năng, và ông là chuyên gia thu hút những con người tài năng đến với chương trình của mình. Có rất nhiều nhóm hài và nhạc sĩ đã trở nên nổi tiếng trong những năm 1960 sau khi tham gia chương trình *Ed Sullivan*. Hãy coi trọng những người có khả năng bồi dưỡng, phát triển người khác vì đội ngũ thân tín xung quanh bạn.

5. Giá trị được kiểm chứng – những người được phát triển sẽ phát triển những người khác

Giá trị lớn nhất cho bất kể một nhà lãnh đạo nào là một ai đó có khả năng xây dựng, khích lệ được những lãnh đạo khác. Đó là quy trình nhân bội số năng lực lãnh đạo. (Sức mạnh của vấn đề này có thể được tìm thấy trong Nguyên tắc Phát triển Bùng nổ).

KHÔNG BAO GIỜ NGỪNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ THÂN TÍN

Trong cuốn sách *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, tôi đã viết về sự hồi tưởng của mình khi bước sang tuổi 40. Tôi có ước mơ tiếp tục thăng tiến ở cấp độ cao hơn và tạo nên sự ảnh hưởng lớn hơn, nhưng tôi đã nhận ra mình đã có những vấn đề về thời gian, dường như điều đó làm cho tôi không thể tập trung vào mục tiêu mà tôi đã định. Hay nói cách khác, tôi không thể làm việc chăm chỉ hơn hay hiệu quả hơn. Và tôi chỉ có một lựa chọn duy nhất: học cách làm việc thông qua mọi người. Đó là lúc tôi thật sự hiểu về Nguyên tắc Thân tín. Từ đó, tôi quyết tâm thúc đẩy công tác phát triển đội ngũ thân tín của mình. Tôi thuê những người giỏi nhất tôi tìm được, bồi dưỡng họ bằng tất cả khả năng của mình và trao cho họ tất cả những gì có thể.

Năm 1994, tôi khám phá ra một trong những thành viên chủ chốt trong đội ngũ thân tín của tôi. Thời gian đó, INJOY Stewardship Services (ISS), công ty thứ hai tôi sáng lập, hoạt động được gần hai năm tuổi, đang gặp những vấn đề và hoạt động kém hiệu quả. Thực ra, công ty này đang thành công trong việc thực hiện mục tiêu tư vấn chiến dịch vốn, nhưng thành công chưa cao, hậu quả là công ty rơi vào tình trạng thua lỗ. Công ty đang rất cần một lãnh đạo giỏi. Dick Peterson, chủ tịch công ty đầu tiên của tôi, đã quá bận rộn với INJOY. Còn tôi thì không có khoảng thời gian nào dành cho nó vì có quá nhiều cuộc diễn thuyết, rồi một giáo đoàn với 3.500 tín đồ (bao gồm cả 40 nhân viên), và công việc gia đình với hai đứa con đang học trung học.

Lúc đó, Dick và tôi quyết định đi đến Seatle để xin một số góp ý từ Dave Sutherland, một thành viên giám đốc của IBM có những kinh nghiệm đáng nể phục, khả năng lãnh đạo phán đoán rất tốt, có đầu óc chiến lược bậc nhất mà tôi biết. Thực ra, tôi đã biết ông và ông cũng đã có một số hợp tác với ISS, nên ông đã vui lòng ngồi nói chuyện với chúng tôi như những người bạn. Vài tuần trước cuộc họp, tôi đã trao đổi với ông tất cả những thông tin tôi nghĩ là ông cần, và tôi cũng đã hỏi ông sẽ làm gì nếu ông là đang cố gắng đưa công ty tiến lên một nấc thang mới.

Chúng tôi ngồi trao đổi tại một căn phòng khách sạn ở Seattle, và ông bắt đầu đưa ra một chiến lược đáng kinh ngạc cho ISS. Ông tin ở sứ mạng của chúng tôi bởi vì chúng tôi đã từng giúp giáo đoàn của ông và mục sư ở đó. Và ông hiểu rất chính xác điều gì sẽ đưa công ty tiến lên một nấc thang mới. Sau khoảng 30 phút, tôi tìm ra … *Dave chính là người có thể thực hiện được sứ mạng ấy.*

"Dave," tôi nói, "Tôi muốn mời anh đến điều hành ISS." Dave không quan tâm tới lời đề nghị của tôi và vẫn tiếp tục trình bày kế hoạch cho tôi. Khoảng một giờ sau đó, tôi lại nói với ông: "Anh Dave, thật sự tôi muốn mời anh đến làm việc." Ông vẫn chẳng hề để ý tới nguyện vọng của tôi mà cứ tiếp tục trình bày kế hoạch với tôi và Dick. Cuối cùng, sau cuộc nói chuyện khoảng bốn giờ đồng hồ, tôi nói với ông lần nữa: "Anh Dave, anh có nghe thấy tôi nói không? Tôi đang nói với anh rằng, tôi muốn mời anh làm chủ tịch công ty ISS cho tôi. Tại sao anh lại không thèm để ý tới tôi?"

Khi tôi nói tới điểm này, ông thận trọng đáp lại lời mời của tôi. Tôi đã nhận ra rằng, tôi đã không có nhiều thứ dành cho ông. Ông là một trong những nhân sự đẳng cấp quốc gia của IBM về lĩnh vực marketing. Trong khi đó, tất cả những gì tôi có chỉ là một công ty nhỏ và một ước mơ. Nhưng theo Nguyên tắc Thân tín, tôi đã nhận ra khả năng của công ty tôi cũng như cá nhân tôi sẽ phát triển bùng nổ nếu Dave trở thành thành viên của chúng tôi. Khi tôi trình bày vấn đề lương cho ông với vị trí trong hội đồng quản trị công ty ISS, thì ông đã hiểu rằng tôi đang nói chuyện nghiêm túc. Và mặc dù với lựa chọn đó, thu nhập của Dave đã bị giảm đi rất nhiều, nhưng ông vẫn đồng ý.

Hiện tại, ISS trở thành công ty phát triển nhất trong khối công ty có cùng ngành kinh doanh, đứng thứ hai trong khối những công ty tư vấn tài chính của Mỹ. Tất cả đều được đưa lên nấc thang mới, đã đều chuyển biến đi lên những nấc thang mới, xin cảm ơn Dave Sutherland. Và không chỉ có vậy, Dave đã cống hiến tư duy chiến lược và sự hiểu biết thị trường cho cả bốn công ty của tôi.

Dave là người duy nhất trong nhóm 12 lãnh đạo chủ chốt mà tôi đã thêm vào. Tôi đã xây

dựng nhóm đó được mười năm – từ ngày tôi tròn 40 tuổi, và tôi sẽ tiếp tục xây dựng nó. Dave cùng tham gia với Chủ tịch Dick Peterson của INJOY, và hai người đồng nghiệp lâu năm, Dan Reiland và Tim Elmore, họ như cánh tay phải và cánh tay trái của tôi trong công tác lãnh đạo. Cả ba người đã cùng làm việc với tôi hơn một thập niên qua. Và có một số thành viên mới gia nhập, trong đó có chủ tịch của hai công ty khác là Ron McManus và Chris Fryer. Rồi trợ lý Linda Eggers đã tổ chức, sắp xếp những điều tưởng như "không thể" cho tôi hàng ngày; Charlie Wetzel, người chấp bút, giúp tôi liên tục cho ra những đầu sách bất kể lịch làm việc quá kín. Rồi những quản lý trẻ như Dave Johnson, Kevin Small, và Larry Figueroa cũng đang giúp INJOY đạt được những ảnh hưởng lớn lao. Và tất nhiên, tôi không thể quên người bạn thân Jim Dornan, anh trai của tôi Larry Maxwell, và một người bạn đời tuyệt vời nhất thế giới, Margaret - vợ tôi.

Lee Iacocca đã từng nói thành công không đến từ những gì anh biết, mà đến từ những người anh biết và con đường anh dành cho mỗi người trong nhóm. Điều đó hoàn toàn chính xác, tôi thật diễm phúc khi có được tập thể ấy. Nhưng tôi vẫn chưa hoàn thành. Tôi sẽ tiếp tục xây dựng và tìm kiếm thêm những người giỏi vào thời gian tới và suốt cả cuộc đời của tôi. Bạn thấy đấy, tôi nhận thấy khả năng của mình sẽ càng phát triển mà tôi vẫn chưa đạt được, và nếu tôi muốn một ngày nào đó đạt được điều đó, thì tôi phải để những người tuyệt vời nhất ở xung quanh mình. Và đó là con đường duy nhất dẫn đến thành công. Đó là Nguyên tắc Thân tín.

12.NGUYÊN TẮC CHIA SẺ QUYỀN LỰC

Chỉ nhà lãnh đạo vững vàng mới sẵn sàng chia sẻ quyền lực Có lẽ gần như ai cũng biết câu chuyện về Henry Ford. Ông là người tạo ra cuộc cách mạng đổi mới công nghiệp xe hơi và là người đã tạo nên một mốc son trong lịch sử Thương mại của nước Mỹ. Năm 1903, ông đã đồng sáng lập Ford Motor Company (Công ty xe hơi Ford) với niềm tin rằng một ngày không xa, xe hơi sẽ nằm trong tầm tay của tất cả người dân Mỹ. Ford đã nói:

Tôi sẽ chế tạo xe hơi cho mọi người. Nó sẽ đủ rộng cho một gia đình, nhưng cũng gọn gàng để sử dụng cho mục đích cá nhân. Họ sẽ sử dụng những vật liệu tốt nhất, những kỹ sư tài năng nhất để chế tạo xe hơi, nhằm tạo nên động cơ hiện đại trong những thiết kế đơn giản nhất. Song giá xe sẽ thấp đến nỗi không một người nào có mức lương trung bình lại không thể có một chiếc xe - để tận hưởng những giây phút hạnh phúc mà Chúa ban tặng bên gia đình.

Henry Ford đã sống với tầm nhìn ấy bằng xe hơi ModelT, và chính nó đã thay đổi bộ mặt cuộc sống của nhân dân Mỹ thế kỷ XX. Năm 1914, Ford đã sản xuất và cung cấp gần 50% thị trường xe hơi ở Mỹ. Công ty xe hơi Ford trở thành một câu chuyện thành công kiểu Mỹ.

CHUYỆN BÂY GIỜ MỚI KỂ

Mặc dù vậy, câu chuyện thành công của Ford không phải bao giờ cũng mang màu sắc tích cực, và một trong những lý do dẫn đến tình trạng ấy là do ông không thực hiện Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực. Henry Ford rất ưng ý mẫu xe hơi Model T đến nỗi ông không muốn có bất kỳ sự thay đổi nào hoặc ý định cải thiện mẫu xe đó, thậm chí cũng không cho phép bất kỳ một ai phỉ báng hay chê bai. Một lần, nhóm kỹ sư của ông đã thiết kế một mẫu xe mới và muốn tạo cho ông sự ngạc nhiên, không những ông không ngạc nhiên với kết quả nghiên cứu và thiết kế của nhóm kỹ sư, ông còn giật tung cánh cửa và phá tan chiếc xe mẫu bằng đôi bàn tay to lớn của mình.

Trong gần 20 năm, công ty xe hơi Ford chỉ đưa ra thị trường duy nhất một kiểu mẫu xe hơi, kiểu mẫu xe hơi Model T do chính ông thiết kế. Đến tận năm 1927, cuối cùng, ông mới miễn cưỡng cho phép đưa ra thị trường mẫu xe hơi mới. Công ty Ford đã thiết kế và cho ra đời kiểu xe hơi Model A, nhưng nó đã quá chậm cải tiến kỹ thuật so với những mặt hàng của các công ty xe hơi khác. Mặc dù công ty Ford là công ty đi đầu trong ngành công nghiệp cung cấp xe hơi, song công ty đã không cạnh tranh nổi với những đối thủ khác. Cổ phiếu của Ford đã rơi vào tình trạng suy giảm. Năm 1931, giá trị cổ phiếu của công ty giảm còn 28%.

Henry Ford thuộc kiểu lãnh đạo bài trừ sự chia sẻ quyền lực. Ông nhìn nhận sự lãnh đạo của mình là tuyệt đối, còn khả năng của mọi người chỉ là tầm thường. Thậm chí ông còn mở một văn phòng xã hội học trong công ty Ford để kiểm tra những người làm việc cùng ông và đi sâu cả vào đời tư của họ. Ông ngày càng trở nên lập dị. Có lần ông tới phòng kế toán và quẳng tất cả sổ sách ra ngoài đường rồi nói: “Hãy quẳng tiền mà chúng ta đã kiếm được vào trong thùng, lúc nào xe hàng đi qua, hãy mang thùng tiền ra, lấy hết tiền ra mà trả.” Không chỉ có vậy, ông còn dành nhiều thời gian và tiền cho những dự án mang tính tiêu khiển, như đầu tư

cho nuôi trồng và thí nghiệm hàng trăm loại đậu khác nhau.

Có lẽ mối quan tâm khác thường nhất của Ford là quan tâm tới đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là Edsel, con trai ông. Ford con đã làm việc tại công ty từ khi còn là cậu bé. Khi Ford cha ngày càng trở lên lập dị, khác thường thì Edsel lại càng làm việc chăm chỉ để giữ công ty phát triển. Và nếu không có sự tận tụy của Edsel, Công ty xe hơi Ford có lẽ đã bị biến khỏi thương trường vào những năm 1930. Henry đã trao quyền chủ tịch công ty cho Edsel và công khai tuyên bố, Công ty xe hơi Ford tương lai sẽ dựa vào khả năng lãnh đạo của cậu. Song cũng cùng lúc đó, ông lại đẩy cậu dưới quyền hạn một số lãnh đạo khác trong công ty. Mỗi khi có cơ hội thăng tiến, cậu lại bị Henry kìm hãm. Và kết quả, công ty đã mất đi vai trò lãnh đạo kiệt xuất của ban quản trị. Một số còn ở lại công ty chỉ vì Edsel. Họ tin rằng một ngày nào đó, Henry sẽ ra đi, Edsel sẽ tiếp quản vị trí lãnh đạo ấy. Nhưng điều họ mong đợi đã không xảy ra. Năm 1943, Edsel qua đời ở tuổi 49.

MỘT HENRY FORD MỚI

Henry Ford II, con trai lớn của Edsel vừa tròn 26 tuổi, ngay lập tức rời Hải quân về Dearborn, Michigan để tham gia vào công ty. Trước tiên, cậu phải đối mặt với những trở ngại rất lớn từ phe cánh của ông nội. Nhưng chỉ trong vòng hai năm, cậu đã có được hầu hết sự ủng hộ của những đầu mối lãnh đạo và sự ủng hộ của ban giám đốc (vì mẹ của cậu đã nắm 42% cổ phần của Ford), và cậu đã đủ khả năng thuyết phục ông nội từ chức để cậu bước lên nắm quyền điều hành công ty.

Ford cháu đã điều hành công ty suốt 15 năm nhưng vẫn chưa mang lại lợi nhuận cho công ty.

Vào thời gian đó, công ty thua lỗ khoảng 1 triệu đô-la mỗi ngày! Henry đã nhận ra sự yếu kém của mình và tình trạng công ty nằm ngoài khả năng kiểm soát của anh. Anh đã tiến hành tìm kiếm những nhà lãnh đạo giỏi cho công ty. Thật may mắn, một nhóm đã đến gặp anh. Họ là một đội mười người do Colonel Charles "Tex" Thornton đứng đầu, quyết định làm việc với nhau, sau khi cùng nhau tham gia phục vụ trong Thế chiến thứ Hai. Sự đóng góp của họ cho Ford thật to lớn. Thời gian qua, nhóm những nhà lãnh đạo này đã giúp công ty có thêm sáu phó giám đốc và hai giám đốc.

Vận may thứ hai cho công việc lãnh đạo của Ford là sự có mặt của Ernie Breech, nguyên là Giám đốc hãng Hàng không Bendix và là thành viên trong Hội đồng Quản trị General Motors. Henry Ford cháu đã thuê ông và đặt ông làm phó tổng giám đốc điều hành công ty. Mặc dù Breech nắm vị trí thứ hai sau Ford, song ông được kỳ vọng mang đến sự đột biến và thay đổi cho công ty. Và ông đã hành động. Breech ngay lập tức lôi kéo và trưng dụng 150 chuyên viên xuất sắc của General Motors, và năm 1949, Công ty xe hơi Ford đã lấy lại được vị trí. Cùng năm đó, công ty đã sản xuất và tiêu thụ hơn một triệu xe Ford, Mercurys và Lincolns – sản phẩm tốt nhất sau khi Model A ra đời.

AI LÀ ÔNG CHỦ?

Nếu Henry Ford II áp dụng Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực, thì Công ty xe hơi Ford đã rất phát triển và có thể sẽ vượt qua General Motors, trở thành tập đoàn xe hơi lớn nhất thế giới. Nhưng chỉ có nhà lãnh đạo chắc chắn mới có thể mang đến sức mạnh cho những người khác. Henry cảm thấy lo sợ. Thành công của Tex Thornton, Ernie Breech và Lewis Crusoe, một nhân vật kiệt xuất do Breech lôi cuốn từ General Motors, làm cho Henry Ford lo lắng cho

ghế lãnh đạo của ông ở Ford. Vị trí của ông không phải đến từ tầm ảnh hưởng của bản thân, mà do cái tên và tỷ lệ cổ phần được thừa hưởng từ gia đình ông quy định.

Chính vì vậy, Henry bắt đầu thi hành chính sách "chọc gậy", chia rẽ mối quan hệ giữa những thành viên trong ban lãnh đạo. Ông đã mời Thornton đến văn phòng của ông chỉ để khích ông này chỉ trích đồng nghiệp Crusoe. Và không lâu, Crusoe đã thấy chán ngấy cái cảnh không tuân thủ của Thornton yêu cầu Breech sa thải Thornton. Và Breech đã làm nên việc đó. Tiếp đó, Ford bắt đầu ủng hộ Crusoe, người đang làm việc cho Breech. Những nhà tiểu sử học về Ford là Peter Collier và David Horowitz đã miêu tả phương thức của Henry Ford II như sau:

Bản năng sinh tồn của Henry bộc lộ sự xảo trá cộng với tính cách yếu hèn của ông. Ông đã trao cho Crusoe quyền hạn làm bất cứ điều gì. Cùng với hành động ấy là chấm dứt những ưu đãi mà ông đã dành cho Breech và thay thế ông ấy bằng một tay chân thân tín. Ông đã tạo nên mối hằn thù giữa hai người, những người đã tạo nên sự thành công cho Ford. Khi Henry mất đi sự tự tin với Breech, ông đã để mặc cho Breech xử lý công việc, vì điều này có thể sẽ tạo điều kiện cho những sắp xếp của ông. Và là cấp trên của Crusoe, Breech có thể sẽ hữu ích nếu Henry muốn giữ Crusoe ở lại.

Điều này đã trở thành phong cách lãnh đạo của Henry Ford II. Bất kể lúc nào những thành viên trong ban lãnh đạo tạo được ảnh hưởng và uy tín, ông liền cắt giảm những quyền hạn của họ bằng việc thuyên chuyển vị trí khác, hay ủng hộ cấp dưới của vị lãnh đạo đó, hay thậm chí còn làm bẽ mặt họ trước đám đông. Bản tính ấy đi theo HenryFordII từng ngày. Từng là chủ tịch của Ford, Lee Iacocca đã bình luận sau khi rời khỏi công ty: "Điều đầu tiên tôi nhận ra ở Henry Ford là cách hành xử loại bỏ những nhà lãnh đạo giỏi."

NẾU BẠN KHÔNG THỂ CHIA SẺ QUYỀN LỰC…

Iacocca nói rằng Henry Ford II từng chia sẻ triết lý lãnh đạo của ông ta với mình, vài năm trước khi Iacocca trở thành mục tiêu của ông. Ford đã nói: “Đừng tạo cho nhân viên dưới quyền cảm thấy quá thoải mái. Đừng để họ cảm thấy dễ chịu và tự tạo cho bản thân lối đi. Hãy luôn làm những điều trái ngược với những gì họ mong đợi. Hãy tạo cho họ tâm lý lo âu và không ổn định.”

Cả hai Henry Ford đã mắc sai lầm trong Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực. Thay vì tìm kiếm ứng viên cho vị trí lãnh đạo, đào tạo họ, trao cho họ những nguồn lực, quyền hạn, trách nhiệm, rồi đặt ra mục tiêu cho họ phấn đấu, ở đây, người ta lại khuyến khích phá hoại những thành viên xuất sắc nhất chỉ vì lý do không an toàn của bản thân. Còn bạn, nếu muốn trở thành một lãnh đạo thành công, bạn phải trở thành người biết chia sẻ quyền lực. Cũng như Theodore Roosevelt đã phát hiện ra: “Nhà lãnh đạo xuất sắc nhất là người có thể chọn được người có khả năng hoàn thành công việc anh ta muốn, và kiềm chế bản thân không xen vào công việc mà người đó đang làm.”

NHỮNG TRỞ NGẠI KHI CHIA SẺ QUYỀN LỰC

Các nhà phân tích kỹ năng lãnh đạo gồm Lynne McFarland, Larry Senn và John Childress đã khẳng định: “Phương thức lãnh đạo chia sẻ quyền lực không có sự ngự trị của “quyền lực do chức danh” mà vai trò lãnh đạo được trao cho tất cả mọi người để họ có thể cống hiến tất cả khả năng của mình.” Chỉ có những người biết chia sẻ quyền lực mới có thể làm việc hết năng suất. Khi nhà lãnh đạo không thể chia sẻ quyền lực, hay không làm điều đó đối với những

người khác, thì anh ta đang lắp đặt một hệ thống barrier trong tổ chức của chính mình khiến mọi người không thể vượt qua. Nếu những cản trở tồn tại lâu trong tổ chức, mọi người sẽ ra đi hoặc chuyển đến một tổ chức khác, nơi họ có thể cống hiến với toàn bộ hiệu suất trong khả năng của họ.

Tại sao lại có một số nhà lãnh đạo chống lại Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực? Hãy để ý một số lý do sau đây:

Mục tiêu chỗ đứng an toàn

Kẻ thù số một của Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực là mục tiêu chỗ đứng an toàn. Những nhà lãnh đạo yếu kém lo lắng nếu họ giúp bộ phận cấp dưới, họ sẽ trở thành kẻ ra rìa. Nhưng sự thật đó lại là cách duy nhất giúp bạn duy trì được sự cần thiết, có ích của bản thân. Hay nói cách khác, nếu bạn có khả năng chia sẻ quyền lực với những người khác, giúp họ phát triển, họ sẽ có khả năng thực hiện công việc của bạn, và bạn trở nên rất có giá trị, hữu ích và cần thiết cho tổ chức.

Chống lại thay đổi

Tác giả đoạt giải Nobel, John Steinbeck đã nói: “Việc một người thuộc thế hệ cũ phản kháng lại sự thay đổi, đặc biệt là thay đổi có ý nghĩa tích cực cũng là điều tự nhiên.” Và cũng rất tự nhiên, chia sẻ quyền lực mang đến sự thay đổi bởi vì nó khích lệ mọi người phát triển và đổi mới. Thay đổi là cái giá của sự tiến bộ.

Thiếu ý chí

Có rất nhiều người đạt được những giá trị cá nhân và coi trọng vị trí làm việc của họ. Nếu muốn thay đổi, bạn phải thay đổi cả ý chí của họ. Nói cách khác, theo tác giả Buck Rogers: "Đối với những người tự tin, thay đổi là một tác nhân bởi vì họ tin rằng bên cạnh mình đang có một ai đó có thể tạo nên sự ảnh hưởng và khác biệt. Những người này có thể làm việc và có khả năng thúc đẩy." Họ cũng là những người biết chia sẻ quyền lực.

LÃNH ĐẠO THÔNG QUA PHÁT TRIỂN NGƯỜI KHÁC

Chỉ có những nhà lãnh đạo chắc chắn mới có khả năng bỏ qua lợi ích cá nhân của mình. Mark Twain đã có lần nhấn mạnh rằng, những việc trọng đại chỉ có thể xảy ra khi bạn không quan tâm ai sẽ được nhận lợi ích từ nó. Nhưng bạn có thể đi xa hơn sau đó. Tôi tin rằng điều trọng đại nhất chỉ có thể xảy ra khi bạn phân chia lợi ích cho mọi người. Đó là cách thức hoạt động của Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực. Có lần ứng cử viên phó tổng thống, Đô đốc James B. Stockdale đã phát biểu: "Lãnh đạo phải dựa trên thiện chí… Điều đó có nghĩa là toàn tâm, toàn ý giúp đỡ những người nằm dưới sự lãnh đạo của mình. Những nhà lãnh đạo mà chúng ta cần là những người có trái tim nhân hậu, hiệu quả và cống hiến quên mình. Nhưng những nhà lãnh đạo đó không bao giờ hết việc để làm, không bao giờ hết người đi theo. Nghe có vẻ lạ, nhưng những nhà lãnh đạo kiệt xuất có được quyền lực bằng cách chia sẻ quyền lực cho những người khác."

Một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất của Mỹ đã trao tặng quyền lực và sức mạnh cho người khác là Abraham Lincoln. Người ta dễ dàng nhận thấy tư chất lãnh đạo chắc chắn của

Lincoln qua cách ông lựa chọn thành viên cho nội các của mình. Hầu hết các tổng thống đều đi theo con đường tổ chức liên minh. Nhưng Lincoln thì không. Khi đất nước rơi vào cuộc khủng hoảng, dư luận ồn ào, Lincoln đã thành lập một tổ chức lãnh đạo bao gồm những người sẽ thống nhất, đoàn kết đảng của ông và mang đến những sức mạnh thử thách khác nhau. Có lần nhà tiểu sử học nghiên cứu về ông đã đề cập đến phương thức này:

Chuyện ông lựa chọn chính những đối thủ chính trị làm thành viên nội các của mình là điều chưa từng xảy ra; nhưng sự chắc chắn, an toàn mà ông mang lại đã khiến tất cả những kẻ đối lập đã quên đi tư tưởng lôi kéo mà họ đã trù định. Hành động đó thể hiện rằng Lincoln thật lòng muốn những người cố vấn của ông cũng mạnh mẽ như ông. Đó là một trò chơi không có sự sợ hãi bị vấp ngã hay sự mệt mỏi do làm việc quá sức, mà họ được thể hiện bản chất của mình, từ những người chất phác, thậm chí ngây thơ trong sức mạnh lãnh đạo của Lincoln.

Lincoln đã sống trong sức mạnh của Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực. Sự an toàn của ông đã tạo cho ông sự tự tin để chia sẻ sức mạnh của mình cho những người khác.

TÌM KIẾM NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠOMẠNH MẼ ĐỂ TRAO QUYỀN

Khả năng chia sẻ quyền lực của Lincoln đã được thể hiện rất rõ trong mối quan hệ của ông với tướng lĩnh trong cuộc nội chiến. Trong những buổi đầu, ông gặp rất nhiều khó khăn khi tìm kiếm những người xứng đáng ông tin tưởng. Khi những bang phía Nam ly khai, những tướng lĩnh xuất sắc nhất đã đồng loạt đi theo họ. Nhưng Lincoln không bao giờ mất đi niềm tin, hay mất đi sự tin tưởng trao sứ mệnh cũng như sức mạnh và sự tự do cho những người mang trọng trách chỉ huy, cho dù chiến lược của ông đã từng thất bại bởi vì vài tướng lĩnh

trước đó.

Ví dụ, tháng 6 năm 1863, Lincoln đã giao quyền chỉ huy quân Potomac cho tướng George G. Meade. Lincoln hy vọng vị tướng này sẽ hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn những vị tướng tiền nhiệm là Ambrose E. Burnside và Joseph Hooker. Trong những giờ phút mà Meade thi hành nhiệm vụ, tổng thống đã đưa người mang thư tới cho ông. Thông điệp của tổng thống có đoạn:

Nhìn nhận tình hình, không ai có thể nhận được những mệnh lệnh quan trọng hơn; tôi không bao giờ mảy may nghi ngờ khả năng hoàn thành nhiệm vụ mà Chính phủ đã tin tưởng giao phó cho Đại tướng. Đại tướng sẽ không còn vấp phải bất kỳ một ngăn trở nào nữa từ những cơ quan đầu não. Quân đội của Đại tướng sẽ tự do hành động theo sự đánh giá tình hình và quyết định của Đại tướng. Đại tướng sẽ có toàn quyền chỉ huy tất cả những lực lượng trong sự quản lý của Đại tướng và họ sẽ phải tuân thủ sự chỉ huy của ngài.

Và kết quả, thử thách ấn tượng của Meade đã đến với ông qua trận đánh ở Gettysburg, một thị trấn nhỏ của Pennsylvania. Đó là thử thách để ông có thể kiểm nghiệm sức mạnh quyền lực của của mình. Khi cuộc chiến kết thúc, Meade không phải là một đại tướng đã thể hiện hết những quyền lực mà Lincoln trao cho ông. Quyền lực ấy đã được thể hiện qua Ulysses S.Grant, ông đã làm thay đổi cục diện cuộc chiến. Song Meade đã có công chặn đứng quân của Lee khi chúng hành quân, và ngăn chặn Liên quân tràn tới Washington.

Sức mạnh của Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực của Lincoln cũng kiên định như những gì mà Henry bài trừ. Thậm chí khi tướng sĩ mắc sai lầm, ông đã khiển trách họ. Chuyên gia Donald T. Phillip, người chuyên nghiên cứu về Lincoln đã ghi nhận: “Trong suốt cuộc chiến tranh,

Lincoln đã luôn thể hiện tinh thần chịu trách nhiệm trước xã hội về cuộc chiến thất bại hay kể cả những cơ hội bị mất." Lincoln đã có khả năng kiên cường trong cuộc chiến và tiếp tục duy trì việc giao phó trách nhiệm cho người khác trên nền tảng chắc chắn của mình.

SỨC MẠNH CỦA SỰ CHIA SẺ QUYỀN LỰC

Bí quyết để chia sẻ quyền lực cho những người khác là niềm tin mạnh mẽ với mọi người. Tôi đã cảm thấy mình thật may mắn vì tin tưởng vào người khác là việc rất dễ dàng với tôi. Gần đây, tôi đã nhận được lá thư từ một người không phải là thành viên của gia đình, người mà tôi đã phải rất khó khăn mới có thể chia sẻ quyền lực với cậu ấy. Cậu ấy là Dan Reiland. Dan là mục sư phó ở nhà thờ Skyline, thời tôi còn làm việc ở đó. Hiện tại, cậu ấy đã là phó chủ tịch phát triển lãnh đạo ở INJOY. Dan viết:

Kính gửi Tiến sĩ John!

Nền tảng của tư vấn là đến để vượt qua. Tôi đang được mời dạy về chủ đề Chia sẻ Quyền lực! Tôi đã nhận thấy, tôi chỉ có thể làm được công việc này khi được thầy chủ động ủy quyền. Cái ngày mà thầy đã mạo hiểm chọn tôi và đưa tôi lên vị trí mục sư chấp chính vẫn còn in đậm rõ ràng trong tâm trí tôi. Thầy đã tin tưởng trao cho tôi sứ mệnh và trách nhiệm to lớn, làm nhiệm vụ lãnh đạo nhân viên và hội đồng giáo đoàn... Thầy đã hy sinh và chia sẻ với tôi quyền hạn của thầy… Thầy đã tin ở tôi – có thể còn cao hơn cả niềm tin của tôi đối với chính bản thân mình. Thầy đã chứng minh niềm tin và sự chắc chắn của thầy cho tôi cũng như tôi đã có thể chứng minh điều đó và sau này, nó đã trở thành của riêng tôi…

Tôi thật sự mang ơn thầy vì những ảnh hưởng của thầy làm thay đổi cuộc đời tôi. Lời cảm ơn tới thầy sẽ không bao giờ là đủ. Và có thể lời nói "Tôi kính trọng và ghi nhận công ơn thầy" sẽ đúng hơn. Có lẽ con đường đẹp nhất mà tôi muốn thể hiện lòng biết ơn đối với thầy là mang những gì đã được thầy ban tặng chia sẻ với những người lãnh đạo khác trong cuộc đời mình.

Kính thư,
Dan

Tôi cũng cảm ơn Dan vì những gì cậu ấy đã làm cho tôi, và tôi tin rằng cậu ấy đã làm cho tôi nhiều hơn những gì tôi đã làm cho cậu ấy. Và tôi thật sự thoải mái trong thời gian giúp cậu ấy trau dồi năng lực. Thực tế, chia sẻ quyền lực là một sức mạnh – không chỉ cho người được chia sẻ phát triển, mà cho cả bản thân người đã chia sẻ sức mạnh. Làm cho người khác lớn mạnh, bạn cũng trở nên lớn mạnh. Dan đã làm cho tôi trở lên hoàn thiện hơn cả những gì có trong bản thân tôi, không phải những gì cậu ấy giúp tôi đạt được lớn hơn những gì tôi có thể tự mình hoàn tất, mà bởi vì toàn bộ tiến trình đã giúp tôi trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn. Đó là những tác động của Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực.

13.NGUYÊN TẮC TÁI TẠO

Đào tạo lãnh đạo bằng một nhà lãnh đạo Trong những buổi diễn thuyết của mình về nghệ thuật lãnh đạo tổ chức năm nay, tôi đã tiến hành một cuộc thăm dò nhằm tìm ra yếu tố thúc đẩy những người tham gia muốn trở thành lãnh đạo. Kết quả tôi có được như sau:

HỌ TRỞ THÀNH LÃNH ĐẠO NHƯ THẾ NÀO

Năng lực tự nhiên 10%

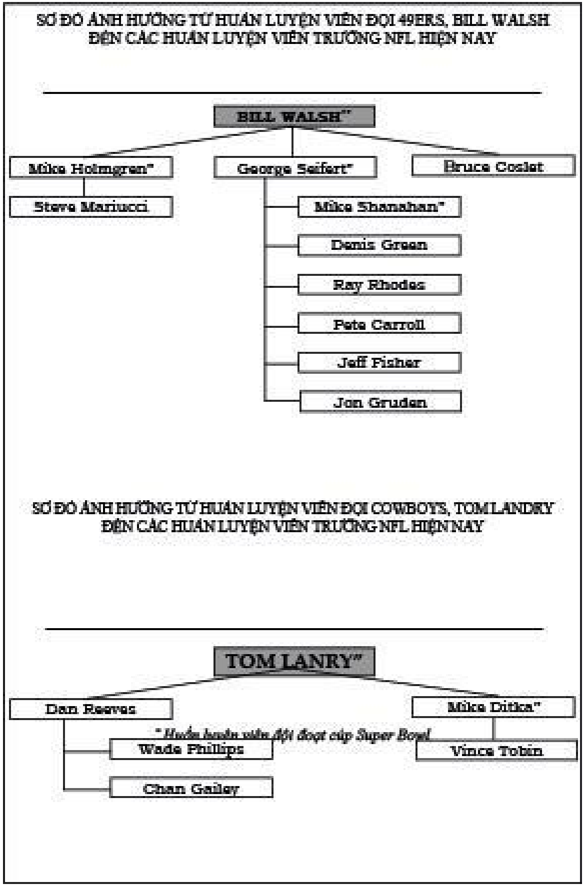
Kết quả từ khủng hoảng 5%

Ảnh hưởng bởi một lãnh đạo khác 85%

Nếu bạn dành thời gian suy nghĩ về những tác nhân cơ bản trong nghệ thuật lãnh đạo, chắc chắn bạn sẽ không ngạc nhiên với những chỉ số này. Thực tế, đúng là chỉ có một số ít người bước lên vị trí lãnh đạo do tổ chức của họ gặp phải khủng hoảng, và họ buộc phải làm công việc ấy. Một nhóm nhỏ khác được tập hợp bởi những người được thừa hưởng năng lực lãnh đạo tự nhiên, và họ nhận ra họ có thể lãnh đạo được tổ chức bằng chính con đường riêng của họ. Nhưng hơn 80% nhà lãnh đạo, có được phẩm chất lãnh đạo bằng ảnh hưởng được tạo dựng thông qua việc học hỏi những người giàu kinh nghiệm. Điều đó có thể xảy ra theo quy luật của Nguyên tắc Tái tạo. Nó dẫn đến việc một nhà lãnh đạo bồi dưỡng, phát triển và tạo dựng nên một nhà lãnh đạo khác.

RẤT NHIỀU NGƯỜI DẪM LÊN DẤU CHÂN CỦA HỌ

Trong các cá nhân tôi tiến hành khảo sát, có 1/3 là những nhà lãnh đạo trong lĩnh vực kinh doanh, và 2/3 là những nhà lãnh đạo thuộc lĩnh vực tôn giáo. Nhưng kết quả hoàn toàn giống nhau trong bất kỳ môi trường lãnh đạo nào. Ví dụ, bạn có thể tìm thấy Nguyên tắc Tái tạo xảy ra trong lĩnh vực bóng đá. Bạn có biết đường hướng phát triển và đào tạo của một nửa những huấn luyện viên trưởng của NFL (năm 1998) đều mang dấu ấn của hai huấn luyện viên chuyên nghiệp trước đó – Bill Walsh và Tom Landry? Mười huấn luyện viên trực thuộc NFL đã dành hàng năm hoặc thậm chí lâu hơn để làm việc cùng với huấn luyện viên Bill Walsh, người đã ba lần giành ngôi vô địch Super Bowl hoặc cùng những cộng sự xuất sắc do chính ông đào tạo. Năm huấn luyện viên NFL cũng được Tom Landry – người hai lần giành chiến thắng Super Bowl trực tiếp đào tạo hoặc gián tiếp chịu ảnh hưởng thông qua người trợ lý đã học hỏi được rất nhiều ở ông.



Gần như tất cả những huấn luyện viên thành công ở NFL đều đã dành thời gian làm việc với những lãnh đạo giỏi, họ đã chỉ bảo và làm gương cho những huấn luận viên này. Thêm vào đó, những huấn luyện viên chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những huấn luyện viên như Walsh hay

Landry được kể đến như: Dave Wannstedt, cũng đã mang đến hai chức vô địch Super Bowl, Jimmy Johnson và các huấn luyện viên trưởng Bill Cowher và Tony Dungy cũng đã có một khoảng thời gian đầy ấn tượng cùng với Marty Schottenheimer ở Kansas. Một lãnh đạo gây dựng và phát triển, bồi dưỡng cho một lãnh đạo khác là điều rất cần thiết.

CÓ NGƯỜI ÁP DỤNG, CÓ NGƯỜI KHÔNG

Trong chương Nguyên tắc Tôn trọng, tôi đã giải thích rằng mọi người có xu hướng tự nhiên tuân theo nhà lãnh đạo nào mạnh mẽ, giỏi giang hơn bản thân. Tương tự, chỉ có những nhà lãnh đạo mới có khả năng phát triển và gây dựng nên nhà lãnh đạo khác. Mọi người không thể cho người khác thứ mà họ không có. Và những người chỉ biết tuân thủ thì đơn giản là không có tiềm năng để phát triển thành lãnh đạo. Nhưng cũng không có nghĩa một người đã là nhà lãnh đạo phải nhất thiết mở rộng, phát triển những nhà lãnh đạo khác. Khác với những huấn luyện viên Bill Walsh, George Seifert hay Tom Landry thì Vince Lombardi – cũng là một huấn luyện viên lỗi lạc và là nhà lãnh đạo theo cách riêng của mình, nhưng ông đã không xây dựng hay đào tạo bất kể một huấn luyện viên giỏi nào để đi theo vết chân của ông.

Tại sao nhà lãnh đạo nào cũng phát triển những nhà lãnh đạo khác? Có rất nhiều lý do. Đôi khi họ không nhận ra những giá trị to lớn trong công cuộc phát triển lãnh đạo. (Tôi sẽ nói kỹ hơn trong Nguyên tắc Phát triển Bùng nổ.) Có người thì tập trung chú ý quá nhiều tới những người tuân thủ, trao cho họ quá nhiều, đến nỗi chẳng còn gì để lại cho những người cốt cán. Tôi ngờ rằng, Vince Lombardi là một trường hợp tương tự. Còn trong các trường hợp khác, có thể chỉ vì lý do sợ mất an toàn. Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực đã chỉ ra rằng chỉ những nhà lãnh đạo chắc chắn, không âu lo mới có thể gia tăng sức mạnh cho người khác.

Khi còn nhỏ, bạn đã bao giờ chơi trò chơi *Đi theo thủ lĩnh* chưa? Tôi đã chơi trò chơi ấy. Thậm chí sau đó tôi còn muốn là thủ lĩnh. Bạn có còn nhớ bạn đã phải làm gì khi đứng ở đằng trước trong trò chơi ấy không? Bạn có nhiệm vụ là cố gắng làm cho những người theo bạn làm sai rồi bắt họ và đẩy họ về phía đằng sau theo cái đuôi của bạn. Cũng giống như khi chơi trò chơi nhảy ngựa trong sân bóng rổ. Bạn phải ném bóng thật khó, sao cho người khác không thể làm theo. Và nếu bạn giống tôi, bạn có sân ở nhà và bạn ném trái bóng mà những đứa trẻ khác không thể làm theo, bạn có thể chốt hạ được trò chơi. Vấn đề của trò chơi *Đi theo thủ lĩnh* là chiến thắng, bạn phải chiến thắng những người khác. Đó là con đường ngược chiều với con đường xây dựng những nhà lãnh đạo.

Năm ngoái, tôi đã tổ chức hội thảo về lãnh đạo ở Jakarta, Indonesia, tôi dạy họ về Nguyên tắc Tái tạo và kể về trò chơi *Đi theo thủ lĩnh*. Tôi đã mời vài người tình nguyện bước lên sân khấu để chỉ cho họ xem điều gì sẽ xảy ra khi một nhà lãnh đạo cố gắng đẩy họ xuống thay vì xây dựng họ. Một người tình nguyện đứng đằng trước tôi và hai tay tôi nắm lấy hai bả vai anh ấy. Sau đó, tôi bắt đầu đẩy anh ấy xuống. Tôi càng muốn đẩy anh ấy thấp xuống, thì tôi càng phải ghì người tôi xuống. Tôi càng muốn đẩy anh ấy đi thấp, thì tôi cũng càng phải gù mình xuống để đi. Điều đó cũng đúng với con đường mà lãnh đạo đi: muốn đẩy ai xuống thấp, anh cũng phải xuống theo.

KẺ BÁCH CHIẾN BÁCH THẮNG KHỔNG LỒ

Một trong những câu chuyện mà tôi rất thích dùng để diễn giải Nguyên tắc Tái tạo là câu chuyện về David và Goliath của Israsel thời cổ đại.Khi quân Philistines bao vây, tấn công Vua Saul và người dân Israel, Goliath, một tên khổng lồ thiện chiến đã đưa ra một thách thức.

Hắn nói: "Hãy chọn lấy một người và nó sẽ xuống đây với ta. Nếu nó đủ mạnh để chiến đấu với ta và hạ được ta, thì chúng tao sẽ làm nô lệ cho chúng bay…" Và ai là người đã bước ra để nghênh chiến với lời thách đấu ấy? Không phải ông vua Saul vĩ đại, cũng không phải những dũng tướng dưới chướng của ông. David, một cậu thanh niên chăn cừu, đã bước ra nghênh chiến bằng một chiếc ná thun, bắn một hòn đá vào thẳng trán tên khổng lồ. Tên chiến binh khổng lồ đổ vật xuống, và David đã cắt đầu tên chiến binh ấy bằng chính lưỡi gươm của hắn.

Tất cả chúng ta đều hả hê với câu chuyện đó vì tất cả chúng ta đều ủng hộ những người bị thua thiệt như David. Nhưng cũng rất nhiều người chưa biết được phần sau của câu chuyện. David cũng đã trưởng thành và trở thành một chiến binh, rồi trở thành vua. Trên con đường chinh phục ấy, ông đã xây dựng và huấn luyện một đội chiến binh thiện xạ, họ được mệnh danh là "Những dũng sĩ vĩ đại". Không ít hơn năm người trong số họ đã trở thành chiến binh bách chiến bách thắng, giống như thủ lĩnh của họ. Liệu Vua Saul, ông vua tiền nhiệm có đạt được điều đó? Không. Điều đó chỉ xảy ra với những người hoàn thành công việc bằng chính năng lực bản thân và trở thành người bách chiến bách thắng. Rồi họ huấn luyện và cho ra đời những chiến binh thiện chiến khác. Điều đó có nghĩa là dùng những nhà lãnh đạo để xây dựng những nhà lãnh đạo khác.

CHÚNG TA DẠY ĐIỀU MÌNH BIẾT - CHÚNG TA TÁI TẠO CHÍNH MÌNH

Tôi may mắn vì được sinh ra và lớn lên trong một gia đình của một thủ lĩnh thực thụ: cha tôi, ông Melvin Maxwell. Khi còn nhỏ, ngày nào cũng vậy, tôi được học những bài học về cách làm việc với mọi người, hiểu được những ưu tiên, tự tu dưỡng bản thân bằng kế hoạch phát

triển cá nhân, nhằm từng bước trả giá để nắm bắt được nghệ thuật lãnh đạo. Có một số điều tôi đã được học từ chính cha mình. Nhưng phần lớn tôi học được từ cuộc sống của ông, quan sát cách ông hành xử với mọi người và học cách suy nghĩ của ông. Và kết quả, khi học đại học, tôi đã có sự hiểu biết và có trực giác sâu sắc về lãnh đạo hơn hẳn các bạn cùng lớp. Từ đó, tôi tiếp tục nghiên cứu học hỏi về lãnh đạo. Và tôi tìm những nhà lãnh đạo xuất sắc để noi gương và học hỏi từ họ.

Nếu bạn muốn tiếp tục phát triển thành một nhà lãnh đạo, bạn nên làm giống như tôi đã làm. Dành thời gian với những nhà lãnh đạo kiệt xuất mà bạn có thể tìm kiếm. Nếu bạn đang bắt đầu, thì bạn có thể muốn dành thời gian cho những đồng nghiệp để hiểu sâu sắc hơn về lĩnh vực của mình. Nhưng khi đã có nền tảng đó, bạn có thể học về lãnh đạo từ nhiều người với những chuyên môn khác nhau. Tôi đã học từ những thương gia, kinh doanh, mục sư, chính trị gia, tướng lĩnh, cầu thủ,… Bất kể chuyên môn của họ là gì thì những nguyên tắc lãnh đạo vẫn không hề thay đổi.

Không phải ai cũng hiểu ngay được điều đó. Cách đây vài năm, tôi nói với anh Larry của tôi rằng tôi sẽ dành thời gian nhiều hơn để giảng về nghệ thuật lãnh đạo trong giới kinh doanh, anh ấy đã hoài nghi. Larry là một doanh nhân bẩm sinh. Anh ấy đã kinh doanh có lãi ngay từ độ tuổi 20, và anh ấy đã ngồi vào ghế hội đồng quản trị vài tập đoàn, là cổ đông cho một trường đại học. Do đó, anh ấy đã không bao giờ có suy nghĩ rằng những doanh nhân lại đi học nghệ thuật lãnh đạo từ một người vốn là một mục sư. Nhưng với tôi, tôi biết rằng lãnh đạo là lãnh đạo; những nguyên tắc được áp dụng bất kể bạn làm việc trong lĩnh vực nào. Tôi bắt đầu giảng về nghệ thuật lãnh đạo cho những tổ chức như Câu lạc bộ Sam, Wal-Mart, Mary Kay và Baillie Lumber, mọi người đã nhận ra hệ quả từ những nguyên tắc lãnh đạo và họ còn tỏ ra

muốn được nghe và giải thích thêm. Tại sao những người của những tập đoàn lớn lại đi tìm kiếm góp ý từ một người đang lãnh đạo những công ty nhỏ như vậy? Bởi vì họ hiểu được bản chất của Nguyên lý Tái tạo. Họ đã thấm thía rằng một nhà lãnh đạo có thể tái tạo ra những nhà lãnh đạo khác – trong bất kể một lĩnh vực nào.

BƯỚC KẾ TIẾP

Chỉ có một con đường duy nhất giúp bạn trau dồi, tái tạo ra những nhà lãnh đạo, là bạn phải trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn. Nếu bạn đã thực hiện được bước thứ nhất, thì bạn sẽ được đề bạt lên vị trí chỉ huy. Lúc đó, bạn đã đứng ở một vị trí bắt đầu để có thể xây dựng những nhà lãnh đạo khác. Khi bạn đã bắt đầu thực hiện sứ mệnh tìm kiếm, phát triển những nhà lãnh đạo, bạn phải luôn nghĩ rằng lãnh đạo là người tái tạo ra lãnh đạo.

Bức tranh toàn cảnh

Tất cả mọi giảng viên có uy tín của bộ môn nghệ thuật lãnh đạo đều đặt sự nghiệp đào tạo các nhà lãnh đạo là ưu tiên cao nhất trong cuộc sống của mình. Họ biết rằng, năng lực của một tổ chức phụ thuộc vào sự phát triển của người lãnh đạo tổ chức đó. Năng lực lãnh đạo càng cao, thì khả năng thành công càng lớn.

Thu hút các lãnh đạo tiềm năng

Bạn có thể đã từng nghe câu nói này của Ross Perot: “Những nhà lãnh đạo không phải là bầy đàn. Bạn chỉ có thể tìm kiếm được một người trong từng thời kỳ.” Điều đó hoàn toàn chính

xác. Nhưng Nguyên tắc Hấp dẫn cũng đã gợi ý rằng, nếu bạn đã phát triển những phẩm chất lãnh đạo của bản thân, bạn sẽ có khả năng lôi cuốn những người có phẩm chất lãnh đạo tương đồng. Nếu thực hiện được điều đó, bạn sẽ nhận lại sự tôn trọng của họ, bạn sẽ có cơ hội phát triển họ trở thành những nhà lãnh đạo giỏi hơn.

Nơi đại bàng làm tổ

Một môi trường mà trong đó, nghệ thuật lãnh đạo được đánh giá cao và được truyền đạt lại, sẽ trở thành một thứ tài sản giá trị cho sự nghiệp đào tạo lãnh đạo. Nó không chỉ là nơi hấp dẫn, lôi cuốn ”những chú chim đại bàng”, mà còn giúp “đại bàng” học cách bay. Môi trường này là nơi những nhà lãnh đạo vạch ra tầm nhìn, thúc đẩy, khuyến khích sáng tạo, chấp nhận rủi ro, và ghi nhận thành quả. Hãy bền bỉ với sự nghiệp đó, bạn sẽ gây dựng nên một thứ văn hóa lãnh đạo, nơi đại bàng cùng nhau bay về xây tổ.

TÁC ĐỘNG

Khi bạn đã hiểu được Nguyên tắc Tái tạo, bạn sẽ nhận ra những tác động to lớn trong một tổ chức. Nếu trong tổ chức có một lãnh đạo tồi thì tác động đó là tiêu cực, làm cho tổ chức ngày càng đi xuống. Nhưng nếu công ty có những nhà lãnh đạo giỏi – và họ tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng lẫn nhau – thì yếu tố lãnh đạo sẽ ngày càng phát triển.

Một công ty có lợi thế lãnh đạo rất mạnh, có quy trình phát triển rất kỹ lưỡng, nên đã không chỉ mang lại tác động làm cho công ty mình đứng vào hàng ngũ cao nhất thế giới, mà còn mang lại ảnh hưởng to lớn đối với các hoạt động kinh doanh khác. Đó là trường hợp của

General Electric, do Jack Welch lãnh đạo. GE đã trở thành công ty lớn nhất, hoạt động hiệu quả nhất thế giới, đồng thời duy trì sự nghiệp đào tạo lãnh đạo. Trên thực tế, công ty này đã mất đi nhiều nhà lãnh đạo có năng lực hơn bất kỳ một công ty nào, nhưng cũng có khả năng đào tạo và phát triển một đội ngũ lãnh đạo ấn tượng trong quá trình hoạt động.

Cũng như trong giới bóng đá chuyên nghiệp, khả năng của nhà lãnh đạo có thể bắt nguồn từ những nguồn lực thông thường. Vậy General Electric đã làm thế nào? Trước hết, phát triển lãnh đạo là mục tiêu ưu tiên hàng đầu của công ty. Công ty đã dành hơn 500 triệu đô-la chỉ cho việc đào tạo và phát triển đội ngũ lãnh đạo ngay tại học viện của chính họ, Học viện Crotovill, vốn được mệnh danh là "Tập đoàn Harvard Mỹ." Nhưng có lẽ yếu tố quan trọng hơn cả là công ty có được sự điều hành của một nhà lãnh đạo kiệt xuất - Jack Welch.

Tất cả đều bắt đầu từ trên cao nhất, bởi những nhà lãnh đạo sẽ phát triển, đào tạo nên những lãnh đạo khác. Người nằm dưới quyền lãnh đạo, chỉ biết tuân thủ sẽ không thể làm được việc đó. Thậm chí, những chương trình mang tính chính thống cũng không thể làm được. Chỉ có thể là từng người tìm kiếm, phát hiện ra đối tượng tiềm năng, chỉ cho họ thấy, bồi dưỡng cho họ. Đó chính là Nguyên tắc Tái tạo.

14.NGUYÊN TẮC TIN CẬY

Mọi người tin cậy nhà lãnh đạo trước khi tin cậy tầm nhìn Mùa thu năm 1997, tôi cùng một số nhân viên có cơ hội đến thăm đất nước Ấn Độ và tham gia một cuộc hội thảo về nghệ thuật lãnh đạo. Ấn Độ là một đất nước kỳ lạ, chứa đựng đầy những sự trái ngược. Một đất nước đẹp với con người ấm áp và hiếu khách, song cũng có hàng triệu, hàng triệu người phải sống dưới mức nghèo khổ, nghèo đến nỗi không thể tưởng tượng. Nó làm cho tôi nhớ đến những nội dung của Nguyên tắc Tin cậy.

Tôi không bao giờ có thể quên được giây phút hạ cánh ở sân bay quốc tế Delhi. Trong lòng xốn xang, tôi có cảm giác như vừa bước tới một hành tinh khác. Đâu đâu cũng đông nghẹt người. Người thì đi xe đạp, người thì chạy ô tô, người thì cưỡi lạc đà, người thì cưỡi voi. Đường phố đông nghẹt, song cũng có đầy người ngả lưng ngay bên vệ đường để ngủ. Còn trâu bò, thú vật thì tự do đi lại bất kể chỗ nào. Và tất cả đều chuyển động. Khi chúng tôi đang trên đường chính để tới khách sạn, tôi quan sát một số những hoạt động đang diễn ra ở đây. Cờ, biểu ngữ giăng chằng chịt. Bất kể chỗ nào cũng có, chúng tôi có thể thấy những biểu ngữ mừng Lễ kỷ niệm 50 năm giải phóng Ấn Độ với những bức hình Mahatma Gandhi khổ lớn.

Ngày nay, mọi người luôn kính trọng và tôn Gandhi là một nhà lãnh đạo lỗi lạc. Những câu chuyện về nghệ thuật lãnh đạo của ông thật sự chứa đựng những nội dung cơ bản của Nguyên tắc Tin cậy. Mahatma có nghĩa là “Linh hồn vĩ đại”, tên thật của ông là Mohandas K. Gandhi, đã được đào tạo tại London. Sau khi tốt nghiệp Cử nhân Luật, ông trở lại Ấn Độ, rồi sau đó

thực hiện hành trình sang Nam Phi. Ông đã làm việc suốt 20 năm ở đó với cương vị là một luật sư và là một nhà hoạt động chính trị. Cũng chính trong thời gian đó, ông đã phát triển khả năng lãnh đạo và trở thành một nhà lãnh đạo thực thụ, chiến đấu bảo vệ nhân quyền cho nhân dân Ấn Độ và cho dân tộc thiểu số, những người cũng đang bị đè nặng, bị áp bức bởi chính sách phân biệt chủng tộc của chính phủ Nam Phi.

Năm 1914, ông hồi hương về Ấn Độ, và ông đã hiểu rất sâu sắc tình cảnh đất nước mình, thật sự cảm thông với những người dân quê hương mình. Những năm tiếp theo, ông đã lãnh đạo những cuộc biểu tình và đình công trên khắp cả nước, mọi người đi theo và tìm kiếm sự lãnh đạo của ông ngày càng đông. Năm 1920 – đúng sáu năm kể từ ngày ông trở lại Ấn Độ – ông đã được bầu làm Chủ tịch Hiệp hội Tự trị Toàn Ấn.

Điều đáng nói nhất về Gandhi không phải ông là nhà lãnh đạo của họ, mà điều đặc biệt ở ông là khả năng thay đổi chiến lược nhằm giành lại tự do cho đất nước. Trước khi ông giữ trọng trách lãnh đạo dân tộc, mọi người đang theo đuổi con đường đấu tranh vũ trang để đạt được mục đích. Họ thực hiện những cuộc biểu tình, bãi công trong suốt nhiều năm để chống lại ách đô hộ của thực dân Anh. Nhưng chiến lược của Gandhi cho cuộc đấu tranh của người dân Ấn Độ thay đổi, dựa trên những cuộc đấu tranh bất bạo động bằng cách không tuân phục. Có lần ông đã nói: “Bất bạo động là hình thức đấu tranh mạnh mẽ nhất của con người. Sức mạnh của nó còn mạnh mẽ hơn tất cả những vũ khí tối tân nhất mà con người tạo ra.”

Gandhi đã thử thách người dân bằng con đường bất tuân phục và không hợp tác. Thậm chí khi quân đội Anh đã tàn sát hơn một nghìn người ở Amritsar năm 1919 thì Gandhi vẫn kêu gọi người dân đấu tranh bất bạo động. Lôi kéo mọi người theo con đường của ông không hề đơn

giản chút nào. Nhưng mọi người đã hoàn toàn tin tưởng vào sự lãnh đạo của ông, tuân thủ tầm nhìn chiến lược của ông. Và họ đã toàn tâm toàn ý đi theo ông. Khi ông yêu cầu họ không đánh trả, họ cũng ngừng chiến đấu. Khi ông kêu gọi mọi người đốt quần áo do nước ngoài sản xuất và sẽ tuyệt đối sử dụng quần áo truyền thống, sản xuất nội địa, hàng triệu người trong số họ đã hưởng ứng. Khi ông quyết định tổ chức một cuộc biểu tình chống Đạo luật Muối của chính quyền đô hộ Anh, cũng đã thu hút những nhà lãnh đạo quốc gia cùng đi theo ông hơn 200 dặm tới tận thành phố Dandi nhưng sau đó tất cả mọi người đều bị chính quyền bắt giam.

Cuộc đấu tranh giành độc lập dân tộc của họ thật dai dẳng và đau đớn, nhưng sự lãnh đạo của Gandhi đủ mạnh mẽ để có thể đảm bảo thực hiện được lời hứa của ông với họ. Năm 1947, họ đã giành được quyền tự trị. Vì mọi người hoàn toàn tin cậy ở Gandhi, nên chấp nhận ngay chiến lược của ông. Một khi họ đã tuân theo tầm nhìn đó, họ sẽ thực hiện được. Đó là Nguyên tắc Tin cậy hoạt động. Nhà lãnh đạo tìm kiếm giấc mơ, sau đó tìm kiếm mọi người. Còn mọi người thì tìm kiếm nhà lãnh đạo, sau đó mới tìm kiếm giấc mơ.

ĐỪNG LÀM NGƯỢC LẠI

Khi tôi giảng về nghệ thuật lãnh đạo trong các hội thảo, tôi thường nhận được rất nhiều những câu hỏi về tầm nhìn. Và cũng đã không ít người đến gặp trực tiếp tôi trong thời gian giải lao, trình bày đôi chút về công việc và mối liên quan đến tầm nhìn rồi hỏi tôi: “Thầy có nghĩ là những người trong tổ chức của tôi sẽ đi theo tầm nhìn của tôi không?”. Câu trả lời của tôi luôn là: “Trước hết, hãy nói cho tôi biết những người trong tổ chức của anh có muốn đi theo anh hay không?”

Bạn thấy đấy, tất cả mọi người khi đề cập đến vấn đề tầm nhìn trong nghệ thuật lãnh đạo đều có những ý nghĩ ngược lại. Họ tin rằng, nếu những động cơ là đúng đắn, họ sẽ tự động đi theo. Nhưng đó không phải là những gì người lãnh đạo thực thụ tiến hành. Mọi người sẽ không phải đi theo những lý do chính đáng trước, mà họ tìm kiếm và đi theo nhà lãnh đạo, người sẽ mang đến những lý do chính đáng hơn. Mọi người sẽ tin tưởng nhà lãnh đạo trước khi họ đi theo thực hiện tầm nhìn của ông ấy. Hãy ghi nhớ và thấu hiểu sự thay đổi đó để lãnh đạo mọi người.

Có người tham dự những lớp giảng về nghệ thuật lãnh đạo từng hỏi tôi, liệu mọi người có tuân theo mình hay không, thực chất của câu hỏi đó chính là: "Tôi đã mang lại lý do chính đáng để họ tin cậy mình chưa?" Nếu câu trả lời của anh ta là có, thì mọi người trong tổ chức của anh sẽ rất phấn chấn đi theo tầm nhìn của anh ta. Nhưng một khi anh không tạo dựng uy tín trước những người do mình lãnh đạo, thì bất kể tầm nhìn của anh có lớn đến đâu, mọi người cũng sẽ không làm theo.

Tôi đã từng đọc một bài báo trên *Business Week,* miêu tả về những doanh nhân kết hợp cùng các nhà đầu tư mạo hiểm trong ngành tin học. Công ty Silicon Valley ở California là một ví dụ, ở đây có rất nhiều người tham gia vào ngành tin học một thời gian rồi sau đó tự tách ra mở công ty riêng. Mỗi ngày, hàng trăm người trong số họ chạy ngược chạy xuôi đi tìm kiếm những nhà đầu tư và từ đó, họ có thể dễ dàng khai thác được những ý tưởng kinh doanh từ những người muốn đầu tư. Và rất nhiều người đã thành công. Nhưng khi người tổ chức kinh doanh thành công, anh ta sẽ rất dễ dàng tìm kiếm con đường kiếm tiền tiếp đó. Rất nhiều lần, những nhà đầu tư chẳng hứng thú hay cũng chẳng cần bận tâm đến tầm nhìn của đội ngũ tổ chức kinh doanh này như thế nào. Nếu họ muốn có những người này thì họ sẽ sẵn sàng chấp

nhận những ý tưởng của họ.

Ví dụ, Judith Estrin và đồng sự của cô đã thành lập hai công ty kinh doanh phần mềm. Cô ấy kể rằng mình đã phải mất sáu tháng để thu thập vốn cho công ty đầu tiên và hiện tại chẳng còn lại một xu, cho dù những ý tưởng của cô rất mạnh mẽ và đảm bảo hiệu quả 100%. Nhưng sự khởi động của công ty thứ hai thì chưa đầy một đêm. Chính xác hơn, chỉ cần hai cuộc gọi đến cho cô trong chưa đầy một phút, thông báo họ đồng ý cho cô vay 5 triệu đô-la. Khi cuộc gọi vừa kết thúc, ngay lập tức cô quyết định thành lập công ty thứ hai, và mọi người còn vui vẻ tiếp tục muốn đầu tư thêm tiền cho công ty này. Cô nói: "Nhiều nhà đầu tư gọi đến cho chúng tôi, đề nghị chúng tôi sử dụng tiền của họ." Tạo sao mọi thứ đều thay đổi nhanh chóng với cô như vậy? Đó chính là Nguyên tắc Tin cậy. Mọi người đã tin cậy cô nên họ sẵn sàng tin cậy bất cứ chiến lược nào của cô, đó là những yếu tố vô hình.

BẠN LÀ MỘT THÔNG ĐIỆP

Tất cả thông điệp mà mọi người nhận được đều thông qua những sứ giả, những người làm nhiệm vụ truyền tải thông tin. Nếu bạn coi sứ giả là những người đáng tin cậy, thì bạn sẽ tin tưởng vào giá trị của những thông điệp họ mang tới. Chính vì vậy, người ta thường mời diễn viên hay vận động viên nổi tiếng để quảng cáo cho sản phẩm. Mọi người mua Nike vì họ đã tin tưởng Michael Jordan, không cần quan tâm chất lượng sản phẩm đó đến đâu. Tương tự như vậy, diễn viên cũng tạo nên những phản ứng kích thích thị trường. Vậy phải chăng họ thuê diễn viên và biến họ thành những chuyên gia kích cầu tiêu dùng? Thường là không. Nhưng điều đó không quan trọng. Mọi người muốn nghe theo Charlton Heston khi anh phát ngôn cho NRA, không phải vì mọi người tin anh ấy là một chuyên gia săn bắn, mà vì anh là một con

người và là một ngôi sao điện ảnh. Một khi mọi người đã tin tưởng vào ai đó, họ sẵn sàng tạo một cơ hội cho chiến lược của anh ta. Mọi người muốn đi theo những ai mà họ đã quen thuộc.

VẤN ĐỀ KHÔNG PHẢI LÀ CHỌN MỘT TRONG HAI

Bạn không thể tách người lãnh đạo ra khỏi sự nghiệp mà anh ta đang cố gắng phấn đấu. Đó là việc hoàn toàn bất khả thi, kể cả bạn đã cố gắng đến đâu. Đây không phải là mối quan hệ hoặc cái này, hoặc cái kia, mà là hai yếu tố luôn đồng hành cùng nhau. Hãy xem bảng dưới đây. Nó chỉ cho bạn thấy mọi người đã phản ứng trước một nhà lãnh đạo và tầm nhìn của ông ấy trong từng hoàn cảnh và tình huống như thế nào:

LÃNH ĐẠO + TẦM NHÌN = KẾT QUẢ		
Không tin cậy	Không tin cậy	Mời lãnh đạo khác
Không tin cậy	Tin cậy	Mời lãnh đạo khác
Tin cậy	Không tin cậy	Thay đổi tầm nhìn
Tin cậy	Tin cậy	Đi theo

Khi mọi người không thích một nhà lãnh đạo hoặc tầm nhìn của ông ấy, họ sẽ tìm kiếm một nhà lãnh đạo khác

Không có gì khó hiểu khi mọi người không thích vị lãnh đạo hay tầm nhìn của ông ấy, họ sẽ không đi theo ông ấy. Không chỉ có vậy, họ sẽ cùng thực hiện một công việc: Tìm kiếm một nhà lãnh đạo khác.

Khi mọi người không thích lãnh đạo, nhưng lại thích tầm nhìn của ông, họ vẫn đi tìm một lãnh đạo khác

Có thể bạn ngạc nhiên với nhận định này. Cho dù mọi người nghĩ ông ấy có một lý do chính đáng, nếu họ không thích một vị lãnh đạo nào đó, họ sẽ chủ động tìm kiếm một vị lãnh đạo khác. Và đó là lý do rất nhiều huấn luyện viên trong thể thao thường xuyên bị thay đổi. Tầm nhìn cho bất kể một đội thể thao nào cũng giống nhau. Mọi người đều muốn chiến thắng và vô địch. Nhưng những cầu thủ thì không phải lúc nào cũng yêu thích và tin tưởng vào vị lãnh đạo của họ. Và khi họ không thích, điều gì sẽ xảy ra? Ông chủ sẽ chẳng bao giờ sa thải tất cả các cầu thủ. Họ chỉ sa thải vị huấn luyện viên và tìm kiếm một người khác mà họ hy vọng những cầu thủ sẽ tin cậy ông ấy.

Khi mọi người yêu quý lãnh đạo nhưng không đồng tình với tầm nhìn của ông, họ sẽ thay đổi tầm nhìn

Thậm chí khi mọi người không thích tầm nhìn của vị lãnh đạo đó, nhưng họ tin tưởng ông ấy, họ sẽ đi theo ông ấy. Bạn có thể thấy tình huống này xảy ra trong chính trị. Ví dụ như, trước đây, Hiệp hội Phụ nữ Hoa Kỳ (NOW) đã lên tiếng gay gắt chống lại tình trạng quấy rối tình dục. Nhưng khi Paula Jones tố cáo Tổng thống Clinton đã có những hành vi quấy rối cô, thì NOW vẫn tiếp tục ủng hộ ông. Tại sao vậy? Không phải những thành viên trong tổ chức đột nhiên thay đổi quan điểm, chuyển sang chấp nhận hành vi quấy rối tình dục mà vì họ đã lựa chọn tin tưởng vị lãnh đạo của mình, cho nên họ sẽ bảo vệ và ủng hộ vị lãnh đạo ấy.

Khi những người được lãnh đạo không đồng tình với quan điểm về tầm nhìn của người lãnh

đạo, họ sẽ có rất nhiều cách thể hiện sự bất đồng quan điểm. Đôi khi, mọi người làm mọi việc để thuyết phục vị lãnh đạo của họ thay đổi quan điểm. Có lúc họ lại hy sinh quan điểm của mình và chấp nhận đi theo quan điểm của người lãnh đạo. Có khi, họ lại tìm cách thỏa hiệp với lãnh đạo của họ. Nhưng dù bất kể con đường nào thì họ vẫn tin tưởng vị lãnh đạo của mình và sẽ không bao giờ rời bỏ ông ấy. Họ vẫn tiếp tục đi theo ông.

Khi mọi người đánh giá cao lãnh đạo và tầm nhìn của ông, họ sẽ đi theo ông

Họ sẽ đi theo vị lãnh đạo của mình, bất kể điều kiện khó khăn thế nào, hay những thế lực thù địch chống đối họ đến đâu. Chính vì thế, những người dân Ấn Độ trong thời đại Gandhi đã không thèm đánh trả bọn lính dù chúng đã giết hại họ. Và đó cũng là cách cổ vũ chương trình về vũ trụ của Mỹ để hoàn thành ước mơ của John F. Kennedy và đưa con người lên mặt trăng. Hay đó cũng là lý do mọi người vẫn tiếp tục hy vọng và sống mãi với giấc mơ của Martin Luther King Jr., ngay cả khi ông đã bị ám sát. Điều đó cũng đã xảy ra với những người vẫn kiên trì đấu tranh cho sắc tộc, cho dù họ nhiều lúc họ cảm thấy mình đang lao đầu vào những bức tường thành cản trở.

Là một nhà lãnh đạo có một tầm nhìn lớn và một sự nghiệp đáng kính vẫn chưa đủ để cuốn hút mọi người. Trước hết, bạn phải trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn bạn phải tìm cách làm cho mọi người tin cậy bạn. Và đó là cái giá mà bạn phải trả, nếu bạn muốn tầm nhìn của mình có cơ hội trở thành hiện thực.

KIÊN NHẪN CHỜ MỌI NGƯỜI THEO BẠN

Nếu bạn đã từng cố gắng thuyết phục mọi người thực hiện tầm nhìn của bạn nhưng không thành, thì có thể bạn đã không áp dụng đúng Nguyên tắc Tin cậy, hoặc có thể bạn không hề biết đến nó. Lần đầu tiên tôi cảm nhận được tầm quan trọng của nguyên lý này là năm 1972 khi nhận vị trí lãnh đạo thứ hai. Trong chương Nguyên tắc Hàng hải tôi đã nói sau vài năm làm việc ở giáo đoàn đó, tôi đã xây dựng một kế hoạch trị giá hàng triệu đô-la cùng họ để xây dựng một giáo đường mới. Nhưng khi tôi đặt chân đến đó, chưa có một kế hoạch nào được mọi người trong giáo đoàn đồng tình.

Trước khi tôi tới giáo đoàn mới khoảng một tuần, có trên 65% giáo dân đồng tình xây dựng một trung tâm mục vụ mới. Và khi tôi đã hoàn thành một số công việc với giáo đoàn đó, tôi nhận ra rằng tiến trình phát triển tương lai không phụ thuộc vào trung tâm mục vụ mà phụ thuộc vào ngôi thánh đường. Chiến lược của tôi cho những năm tiếp theo đã rõ ràng. Nhưng tôi không chỉ đơn giản bước vào và ra lệnh: "Hãy quên đi kế hoạch mà các ông bà vừa đặt ra và cũng quên luôn cả những gì các ông bà đã làm để xây dựng nó. Hãy theo tôi!" Trước tiên, tôi cần thời gian để xây dựng mối quan hệ thân thiết và uy tín với mọi người.

Tôi đã sắp xếp mọi kế hoạch để hiểu kỹ càng những vấn đề liên quan đến Dự án Trung tâm Mục vụ. Tôi đã nói với các thành viên: "Nếu chúng ta đầu tư thời gian và tiền bạc cho dự án này, chúng ta phải đảm bảo chắc chắn về dự án đó. Tôi phải có tất cả những thông tin tích cực liên quan đến dự án." Và cách hành xử của tôi đã làm cho mọi người rất yên tâm, dự án bước vào khởi công. Trong năm tiếp theo, những cộng sự của tôi thường xuyên thông báo cho tôi tiến độ công việc. Rồi cứ như vậy, mỗi lần họ đến báo cáo, tôi lại vạch ra công việc cho họ và đặt ra cho họ thêm những câu hỏi khích lệ họ, để nghiên cứu của họ sâu sắc hơn.

Trong giai đoạn đó, tôi đã cố gắng làm việc tích cực để tạo dựng thêm uy tín với mọi người. Tôi đã hun đúc một mối quan hệ lãnh đạo trong giáo đoàn. Tôi trả lời tất cả những chất vấn của mọi người để họ có thể hiểu về tôi sâu sắc hơn và cũng hiểu chiến lược lãnh đạo của tôi. Tôi đã chia sẻ với họ niềm tin, niềm hy vọng, ý tưởng cũng như giấc mơ về những công việc mà chúng tôi đang cùng nhau thi hành. Và tôi đã bắt đầu tạo sự phát triển cho toàn giáo đoàn. Hơn bất kỳ điều gì khác, điều đó đã tạo cho giáo dân trong giáo đoàn của tôi niềm tin vào bản thân tôi cũng như vào khả năng của tôi.

Sau sáu tháng, mọi người đã bắt đầu nhận ra giáo đoàn đang có chiều hướng thay đổi theo một đường hướng mới. Một năm sau đó, hội đồng cố vấn xây dựng đã quyết định trung tâm mục vụ không còn là mục tiêu xây dựng lớn nhất của giáo đoàn nữa, họ còn góp ý không nên xây dựng trung tâm ấy nữa. Thêm một năm sau nữa, giáo dân trong giáo đoàn đã đồng lòng nhất trí với mục tiêu: Chìa khóa của tương lai là xây dựng một thánh đường. Và khi cơ hội đến, đã có 98% giáo dân ủng hộ dự án xây dựng. Và chúng tôi đã tiến hành thi công dự án đó.

Khi tôi bước chân tới giáo đoàn, tôi đã có thể áp đặt tầm nhìn và chiến lược của tôi lên mọi người. Năm 1972, tức là sau hai năm tôi nhận nhiệm vụ lãnh đạo giáo đoàn, tôi mới chắn chắn rằng đó là công việc đúng đắn. Nhưng nếu tôi làm theo cách đó, tôi tin rằng, tôi sẽ đưa được mọi người đi tới nơi mà họ kỳ vọng. Và trong quá trình đó, tôi đã đồng thời xác lập khả năng lãnh đạo họ.

Là một nhà lãnh đạo, bạn không được phép thất bại một lần nào trong sự nghiệp cao quý đó. Bạn cũng không được phép cho rằng mình luôn đúng. Thành công của bạn sẽ được xác định bằng khả năng có thể đưa mọi người đến nơi họ mong muốn. Nhưng bạn sẽ không thể làm

được điều đó nếu mọi người không tin tưởng vào sự lãnh đạo của bạn. Đó là thực tế của Nguyên tắc Tin cậy.

15.NGUYÊN TẮC CHIẾN THẮNG

Nhà lãnh đạo luôn tìm ra con đường chiến thắng cho cả đội

Bạn đã bao giờ nghĩ về điểm khác biệt giữa nhà lãnh đạo giành được chiến thắng với nhà lãnh đạo chịu thất bại? Làm thế nào để trở thành người chiến thắng? Khó có thể chỉ ra những yếu tố cụ thể phân biệt người thắng, kẻ thua. Mỗi tình huống lãnh đạo đều có đặc thù riêng. Mỗi cuộc khủng hoảng cũng có những thử thách riêng. Nhưng tôi cho rằng những nhà lãnh đạo chiến thắng có một điểm chung là không bao giờ chấp nhận thất bại. Họ không bao giờ chấp nhận bất kỳ điều gì ngoài chiến thắng, do vậy, họ phải tìm kiếm những yếu tố cần thiết để giành được chiến thắng, rồi từ đó thực hiện ý định của mình.

Tôi đã tìm hiểu rất rõ về cuộc nội chiến, và tôi nhớ có lần đã đọc một cuốn sách cũ khiến tôi liên hệ tới Nguyên tắc Chiến thắng. Cuốn sách đó nói về sự khác biệt giữa những người đứng đầu phe Liên minh và phe Miền Nam: Abraham Lincoln và Jefferson Davis. Trong cuốn sách này, tôi nhắc đến Abraham Lincoln rất nhiều lần, vì ông là một nhà lãnh đạo rất tiêu biểu. Lincoln chưa bao giờ quên ưu tiên số một của mình là chiến thắng của dân tộc, nó đứng trước cả lòng tự hào, uy tín và hạnh phúc riêng của bản thân. Ông tập hợp quanh mình những lãnh đạo cừ khôi nhất, trao quyền cho các tướng lĩnh, và không ngại chia sẻ với mọi người niềm tin rằng phe Liên minh sẽ chiến thắng. Có câu chuyện kể rằng sau chiến thắng của tướng Grant tại Vicksburg, Lincoln đã gửi Grant một bức thư, trong đó có đoạn: “Tôi chưa bao giờ dám kỳ vọng điều gì, chỉ hy vọng chung chung, mà điều đó chắc ông hiểu rõ hơn tôi… Bây giờ, tôi

muốn thừa nhận với tư cách cá nhân rằng ông đã đúng và tôi đã sai.”

Jeffeson Davis thì ngược lại, hầu như chưa từng đặt chiến thắng vào vị trí ưu tiên. Khi đó đáng lẽ ông phải tư duy như một nhà hoạt động cách mạng thì ông lại làm việc như một viên chức quan liêu. Vào giai đoạn đáng lẽ ông nên ủy nhiệm quyền hành và quyền quyết định cho các tướng lĩnh – những người giỏi giang nhất trong đội quân của ông - thì ông lại dành thời gian để săm soi, quản lý họ. Tồi tệ hơn, ông quan tâm đến việc mình luôn đúng, hơn là chiến thắng trong cuộc chiến này. Nhà sử học David M. Potter nói về Davis: “Ông ta dành phần lớn sức lực cho việc bàn cãi, thậm chí tranh luận để chứng minh mình luôn đúng. Hình như ông ta nghĩ rằng chỉ cần mình đúng là đủ; rằng lúc nào cũng thuyết phục được mọi người tin mình chính trực thì quan trọng hơn là đạt được kết quả.” Davis đã vi phạm Nguyên tắc Chiến thắng, và hậu quả tất yếu là đội quân của ông ta đã thất bại thảm hại.

NHÀ LÃNH ĐẠO THEO ĐUỔI CHIẾN THẮNG

Những cuộc khủng hoảng luôn giúp chỉ ra những lãnh đạo lỗi lạc – và cả tồi tệ nhất. Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ Hai, những nhà lãnh đạo nổi bật áp dụng Nguyên tắc Chiến thắng đã xuất hiện trong khối Đồng minh: Thủ tướng Anh, Wilston Churchill và Tổng thống Mỹ, Franklin Roosevelt. Họ bảo vệ châu Âu khỏi sự tàn phá của Adolf Hitler và tái tạo theo tầm nhìn của bản thân.

Về phía mình, tại Đại Tây Dương, Winston Churchill đã khuyến khích người dân Anh quốc chống lại Hitler. Từ trước khi trở thành thủ tướng năm 1940, Churchill đã lên tiếng chống lại Đức Quốc xã. Năm 1932, ông đã chỉ trích với tư cách cá nhân, và cảnh báo: “Đừng tự dối

mình… Đừng tin rằng tất cả những gì nước Đức đòi hỏi chỉ là thế cân bằng… Họ đang tìm kiếm vũ khí và khi có nó rồi, hãy tin tôi đi, họ sẽ đòi hỏi phải trả lại toàn bộ những thuộc địa, lãnh thổ đã mất."

Churchill tiếp tục lên tiếng phản đối Đức Quốc xã. Và khi Hitler sáp nhập với Áo năm 1938, Churchill đã phát biểu trước Nghị viện:

Trong suốt năm năm qua, tôi đã nói trước Nghị viện về việc này dù không phải ở vị trí thành công tột đỉnh. Tôi quan sát hòn đảo nổi tiếng này đang suy sụp một cách tắc trách, suy sụp đến mức không gì kiềm chế nổi, giống như cầu thang dẫn tới hố sâu tăm tối… Đây là thời điểm cuối cùng và duy nhất để đánh thức cả dân tộc. Và có lẽ đây cũng là cơ hội cuối cùng để đánh thức dân tộc bằng nỗ lực ngăn chặn chiến tranh, hoặc bằng nỗ lực giành chiến thắng.

Nhưng thật không may, Thủ tướng Neville Chamberlain cũng như các lãnh đạo khác của Anh quốc không đứng lên chống lại Hitler. Ngày càng có thêm nhiều quốc gia lãnh thổ của châu Âu rơi vào tay Đức Quốc xã.

Giữa những năm 1940 thì hầu hết châu Âu đã nằm dưới quyền kiểm soát của Đức. Nhưng sau đó, một số vấn đề đã nảy sinh làm thay đổi lịch sử của thế giới tự do. Quyền lực lãnh đạo ở Anh được đặt vào tay Winston Churchill. Ông quyết không cúi đầu trước lời đe dọa của Đức Quốc xã. Trong hơn một năm, Anh quốc đứng một mình đối mặt với sự đe dọa xâm lược của người Đức. Khi Hitler ngỏ ý liên kết với Anh quốc, Churchill đã thể hiện thái độ khinh thường. Khi Đức bắt đầu ném bom Anh quốc, người Anh vẫn kiên cường. Trong suốt thời gian đó, Churchill đã nỗ lực tìm kiếm một con đường giành chiến thắng.

CHURCHILL KHÔNG CHẤP NHẬN KÉM HƠN

Trong một thời gian, Churchill đã tập hợp được nhân dân Anh quốc. Diễn văn đầu tiên sau khi nhậm chức được bắt đầu như sau:

Trước mặt chúng ta là một thử thách vô cùng gian khó. Trước mắt chúng ta là rất nhiều, rất nhiều ngày tháng đấu tranh và chịu đựng. Các bạn sẽ hỏi: Vậy chính sách của chúng ta là gì? Tôi xin trả lời: Tất cả đều nhằm mục đích tiến hành cuộc chiến, bằng đường biển, đường bộ và đường hàng không, với toàn bộ sức mạnh chúng ta có và những gì Chúa ban cho để nổi dậy chống lại một đế chế hung tàn, chưa từng xuất hiện trong bóng tối, trong hàng loạt những gì tàn ác nhất của lịch sử nhân loại. Đó là chính sách của chúng ta. Các bạn hỏi: Đâu là mục đích của chúng ta? Tôi xin trả lời bằng một từ: Chiến thắng – phải chiến thắng bằng mọi giá, chiến thắng mặc những lo sợ và chiến thắng cho dù con đường phải đi có thể rất dài và gập ghềnh; vì chúng ta không còn con đường sống nào ngoài chiến thắng.

Trong thời gian đó, Churchill làm mọi điều trong quyền hạn của mình để chuẩn bị tư thế sẵn sàng. Ông cho dàn quân tại Địa Trung Hải nhằm đối đầu với lực lượng của Mussolini. Mặc dù không thích cộng sản, ông vẫn liên minh với Stalin và Xô Viết, hỗ trợ họ ngay cả khi nguồn lực của Anh quốc bị đe dọa và đang trong tình trạng khó khăn. Ông phát triển mối quan hệ cá nhân với Franklin Roosevelt. Mặc dù tổng thống Mỹ khi đó không sẵn lòng tham gia vào cuộc chiến, Churchill vẫn nỗ lực xây dựng mối quan hệ với ông ta, hy vọng chuyển được từ quan hệ hữu nghị và tôn trọng lẫn nhau thành quan hệ đồng minh về mọi mặt trong chiến tranh. Mọi cố gắng của ông đã thành công. Ngày Nhật Bản ném bom Trân Châu Cảng, buộc người Mỹ phải trực tiếp tham chiến, Churchill nghĩ thầm: “Cuối cùng, chúng ta đã chiến

thắng."

THÊM MỘT GƯƠNG LÃNH ĐẠO CHUYÊN TÂM VỚI TÔN CHỈ CHIẾN THẮNG

Từ tháng 12 năm 1941 trở về trước vài thập kỷ, Franklin Roosevelt đã thực hiện Nguyên tắc Chiến thắng. Đó là một mốc quan trọng trong cuộc đời ông. Ông đã tìm ra một con đường chiến thắng trên vũ đài chính trị trong khi bản thân phải chiến đấu với căn bệnh bại liệt. Khi được bầu làm tổng thống và chịu trách nhiệm đưa nước Mỹ thoát khỏi khủng hoảng suy thoái, ông lại phải học cách chiến đấu với một tình huống khó khăn mới. Và ông đã làm được. Trong suốt thập kỷ 1930, nước Mỹ đã dần hồi phục.

Khi Đức Quốc xã đang chiến đấu ở chiến trường châu Âu, chính là lúc thời cơ xuất hiện. Nhà sử học đoạt giải Pulitzer Arthur Schlesinger Jr. cho biết: "Chiến tranh Thế giới II bùng nổ khiến cho xã hội dân chủ phải chiến đấu vì chính cuộc sống của mình. Năm 1941, chỉ có hơn mười nhà nước dân chủ tồn tại trên thế giới. Nhưng những nhà lãnh đạo lỗi lạc xuất hiện đúng lúc đã củng cố sự nghiệp dân chủ. Ngay khi thủ tướng kêu gọi người dân Anh đoàn kết lại thì tổng thống Mỹ cũng liên kết nhân dân mình trong một sự nghiệp chung mà trước đó chưa ai từng làm.

Với hai vị lãnh đạo này, chiến thắng là lựa chọn duy nhất. Nếu họ chấp nhận một giải pháp khác, có lẽ thế giới sẽ không như những gì chúng ta thấy hôm nay. Schlesinger nói: "Hãy quan sát thế giới chúng ta đang sống, rõ ràng đó không phải là thế giới kiểu Adolf Hitler. Đế chế Đức nghìn năm đã trở thành một bộ máy gọn ghẽ và chết chóc tồn tại trong 12 năm. Đó cũng không phải là thế giới kiểu Joseph Stalin. Thế giới đó đã tự hủy diệt trước mắt chúng ta.

Cũng không phải thế giới kiểu Winston Churchill… Thế giới mà chúng ta đang sống là thế giới kiểu Franklin Roosevelt.” Không có Churchill và nước Anh, cả châu Âu đã bị san phẳng. Không có Roosevelt và nước Mỹ, có lẽ châu Âu cũng chẳng bao giờ giành lại được tự do. Nhưng ngay cả Adolf Hitler và quân đội của Đế chế thứ ba cũng không thể chiến thắng trước hai vị thủ lĩnh nắm bắt rõ và thông suốt Nguyêntắc Chiến thắng.

NHÀ LÃNH ĐẠO XUẤT SẮC LUÔN TÌM ĐƯỜNG GIÀNH CHIẾN THẮNG

Khi có áp lực là lúc những lãnh đạo xuất sắc thể hiện khả năng tốt nhất. Những năng lực tiềm tàng trong họ đều hiện ra, ủng hộ hoặc chống lại họ. Ngày 10 tháng 5 năm 1994, Nelson Mandela được bầu làm tổng thống Nam Phi. Đây được coi là một chiến thắng vĩ đại của người dân nước này, họ đã phải chờ đợi rất lâu để có được chiến thắng đó. Con đường đi tới chiến thắng được lát bằng 27 năm lao tù của ông Mandela. Dọc con đường đó, ông phải làm đủ mọi việc để từng bước mang chiến thắng lại gần hơn với nhân dân Nam Phi. Ông tham gia Đại hội các Quốc gia châu Phi. Ông tiến hành đấu tranh bằng biện pháp hòa bình. Ông hoạt động bí mật và ra nước ngoài tìm sự hỗ trợ. Khi cần, ông chấp nhận thử thách và chấp nhận bị giam giữ, nhưng vẫn giữ nguyên phẩm chất và lòng can đảm. Khi thời cơ đến, ông đàm phán về những thay đổi với Tổng thống F.W. de Klerk. Hiện tại, ông vẫn đang nỗ lực mang lại chiến thắng cuối cùng bằng cách hàn gắn vết thương cho đất nước. Mandela tự mô tả bản thân là “một người bình thường, do hoàn cảnh đặc biệt mà trở thành thủ lĩnh.” Tôi lại cho rằng ông chính là một thủ lĩnh tạo nên những điều đặc biệt nhờ sức mạnh của tính cách cũng như sự tuân thủ hoàn toàn theo Nguyên tắc Chiến thắng.

BẠN NHÌN THẤY BIỂU HIỆN CỦANGUYÊN TẮC CHIẾN THẮNG HÀNG NGÀY

Bạn có thể đã nhìn thấy Nguyên tắc Chiến thắng tồn tại trong những sự kiện thể thao. Trong các lĩnh vực khác của cuộc sống, hầu hết các nhà lãnh đạo đều thực hiện sứ mệnh của mình ở hậu trường, và bạn không bao giờ có thể nhìn thấy. Nhưng trong một trận bóng, bạn chắc chắn nhìn thấy người lãnh đạo đang nỗ lực giành chiến thắng. Và khi tiếng còi kết thúc vang lên, bạn sẽ biết chính xác ai là người thắng cuộc và tại sao. Trò chơi thường có kết quả ngay lập tức.

Khi tôi muốn tìm hiểu cách thức hoạt động của Nguyên tắc Chiến thắng, tôi xem ai đó chơi bóng, như xem Michael Jordan chơi bóng rổ chẳng hạn. Anh ta là một vận động viên gạo cội, đồng thời là một thủ lĩnh hiếm có. Anh tuân thủ và hít thở bằng Nguyên tắc Chiến thắng mỗi ngày. Khi trận đấu đang diễn ra theo đúng chiến thuật, Jordan đã tìm ra con đường đưa cả đội giành chiến thắng. Nhà nghiên cứu tiểu sử của anh, Mitchell Krugel nói: "Tham vọng và niềm say mê chiến thắng của Jordan là tất yếu trong cuộc sống của anh ta một phần. Thậm chí anh ta thể hiện điều đó cả trong tập luyện."

Trong các buổi huấn luyện tại Bulls, những người chơi trước mặc màu trắng, nhóm năm người tiếp theo mặc màu đỏ. Cựu huấn luyện viên của Bulls Loughery đã để Jordan chơi với đội trắng ngay từ đầu. Với sự có mặt của Jordan và người đồng đội Woolridge, đội trắng dễ dàng kéo tỷ lệ từ 8-1 hay 7-4 lên 11. Người thất bại trong những trò này phải chạy hết tốc lực sau khi hoàn thành buổi luyện tập. Đến giữa chừng, Loughery chuyển Jordan sang chơi trong đội đỏ. Và vì thế, đội đỏ sẽ nâng tỷ lệ điểm của mình lên.

Khi bắt đầu sự nghiệp, Jordan chủ yếu dựa vào tài năng và nỗ lực của bản thân để chiến thắng trong các trận đấu. Nhưng khi trưởng thành hơn, anh chú ý nhiều hơn đến vai trò thủ

lĩnh và giúp cho cả đội chơi tốt hơn. Jordan từng nói: "Đó là những gì mọi người nhìn thấy khi tôi vắng mặt. Mọi người có chiến thắng được không nếu thiếu tôi? Tại sao không ai hỏi vì sao hay tôi đóng góp những gì để tạo nên sự khác biệt? Tôi cược rằng không ai có thể nói họ bỏ qua sự lãnh đạo hay năng lực của tôi để làm cho đồng đội của tôi chơi tốt hơn." Những gì anh ta nói hoàn toàn chính xác. Người lãnh đạo luôn tìm ra một con đường cho cả đội giành chiến thắng.

Trong một đoạn quảng cáo cho hãng Nike, Michael Jordan đã kể lại sai lầm của mình: "Tôi từng bỏ lỡ hơn 9.000 cú đánh trong sự nghiệp của mình, thua hơn 300 trận. Có 26 lần tôi có được cơ hội đánh cú quyết định cho trận đấu, nhưng tôi đã bỏ qua." Tôi đã đọc một bài phỏng vấn Jordan ngay sau khi đoạn quảng cáo đó được phát sóng lần đầu tiên, khi phóng viên hỏi Jordan có phải anh từng bỏ lỡ nhiều cú đánh như thế, Jordan trả lời là: "Tôi không có câu trả lời." Mọi người có thể thất vọng vì câu trả lời này, nhưng nó đã làm cho chúng ta nhìn thấu cá tính của anh ta. Michael Jordan không sống để ăn năn về những lỗi lầm trong quá khứ. Điều quan trọng với anh ta hiện tại là làm gì đúng đắn để lãnh đạo đội bóng của mình giành chiến thắng.

THAM GIA "LĨNH VỰC" NÀO KHÔNG QUAN TRỌNG

Ngày nay, có rất nhiều vận động viên bóng rổ xuất sắc. Nhưng chơi bóng dựa vào kỹ thuật cá nhân điêu luyện chưa chắc đã mang lại nhiều thắng lợi. Điều cần thiết hơn cả là nghệ thuật lãnh đạo. Những cầu thủ xuất sắc nhất trong lịch sử không chỉ có tài năng cá nhân đơn thuần, dù cho điều đó là vô cùng đáng quý. Cầu thủ Bill Russell của Trung tâm Boston, đã đánh giá năng lực của mình thông qua việc mình có hỗ trợ cả đội chơi tốt hơn không. Và kết quả là 11

danh hiệu NBA đáng tự hào. Magic Johnson đã ba lần được vinh danh Cầu thủ xuất sắc nhất NBA (Most Valuable Player – MVP), năm lần giành chức vô địch, là một cầu thủ đặc biệt phi thường, nhưng đóng góp vĩ đại nhất của anh lại là khả năng duy trì lối chơi của cả đội và chuyền bóng cho đồng đội. Larry Bird, người châm ngòi cho đội Celtics những năm 1980, cũng đáng chú ý bởi anh là dẫn chứng minh họa cho Nguyên tắc Chiến thắng nhưng không phải với vai trò là một cầu thủ, mà còn là huấn luyện viên trưởng của đội Indiana Pacers sau này. Khi anh chơi cho Boston, anh được trao tặng danh hiệu Rookie of the Year Award (cầu thủ bóng rổ xuất sắc nhất của năm), ba lần đạt danh hiệu MVP, và dẫn dắt cả đội giành ba giải vô địch NBA. Ngay năm đầu tiên làm huấn luyện viên tại Pacers, Larry đã được trao danh hiệu Huấn luyện viên NBA của năm, vì đã lãnh đạo đội của mình đạt được tỷ lệ chiến thắng cao nhất trong lịch sử.

Người lãnh đạo tài ba tìm ra con đường cho toàn đội giành chiến thắng. Đó là Nguyên tắc Chiến thắng. Bất kể họ chơi trong môn thể thao nào. Michael Jordan, Magic Johnson và Larry Bird chơi bóng rổ. John Elway chơi bóng đá, dẫn dắt đội của mình giành nhiều chiến thắng nhất so với các tiền vệ trong lịch sử NFL (Liên đoàn Bóng đá Quốc gia). Pele thành công rực rỡ trong bóng đá, cùng đội tuyển quốc gia Brazil giành vô địch giòn giã ba mùa World Cup. Người lãnh đạo luôn tìm ra con đường cho toàn đội đi đến thành công.

BA YẾU TỐ TẠO NÊN CHIẾN THẮNG

Trong bất kỳ lĩnh vực nào, thể thao, quân sự, doanh nghiệp hay tổ chức phi lợi nhuận, bạn sẽ thấy chiến thắng là hoàn toàn có thể, miễn là bạn có được ba yếu tố sau đây:

1. Tầm nhìn đồng nhất

Những đội hình thi đấu thành công chỉ khi cầu thủ của họ có tầm nhìn đồng nhất, dù cho tài năng và tiềm năng của mỗi người không giống nhau. Một đội bóng không thể giành được chức vô địch nếu các cầu thủ của họ có tầm nhìn khác nhau. Điều này hoàn toàn đúng trong thể thao chuyên nghiệp, trong kinh doanh cũng như trong tôn giáo.

Tôi nhận được bài học này ở trường trung học, khi còn là một vận động viên dự bị trong đội bóng rổ của nhà trường. Đội bóng bao gồm những học sinh rất tài năng về bóng rổ, và chúng tôi được chọn ra để tranh giải vô địch toàn bang. Nhưng chúng tôi đã gặp khó khăn. Những vận động viên dự bị và vận động viên chính thức của đội bóng từ chối làm việc cùng nhau. Mọi việc trở nên tồi tệ khi huấn luyện viên không thể cố gắng bắt chúng tôi tập luyện chung nữa, mà chia thành hai nhóm để tham gia, một nhóm là toàn bộ cầu thủ dự bị, nhóm kia bao gồm toàn bộ cầu thủ chính thức. Rốt cuộc, đội bóng thất bại thảm hại. Vì sao vậy? Vì chúng tôi không tìm được tiếng nói chung.

2. Kỹ năng phong phú

Không cần phải nói ra, ai cũng biết trong một đội luôn phải có sự phong phú về mặt kỹ năng. Bạn có thể tưởng tượng được về một đội khúc côn cầu toàn thủ môn? Hay một đội bóng toàn tiền vệ? Điều này hoàn toàn vô lý. Tương tự, các tổ chức đòi hỏi những tài năng phong phú để đảm bảo thành công, mỗi cầu thủ đều có phận sự riêng của mình.

3. Người lãnh đạo cống hiến cho chiến thắng và phát triển cầu thủ tới đúng tiềm năng của họ

Có những cầu thủ giàu kỹ năng là điều rất quan trọng. Như cựu huấn luyện viên trưởng đội bóng đá Notre Dame Lou Holtz đã nói: "Tôi không quan tâm huấn luyện viên của bạn là ai, chỉ biết rằng các bạn phải có những vận động viên xuất sắc để chiến thắng. Các bạn không thể chiến thắng mà không có vận đông viên giỏi, nhưng bạn cũng có thể thua ngay cả khi có họ trong tay. Đó là nơi để huấn luyện viên tạo nên sự khác biệt." Nói cách khác, bạn cũng phải có nghệ thuật lãnh đạo để giành thắng lợi. Sự đồng nhất tầm nhìn không tự nhiên sinh ra. Cầu thủ giỏi với tài năng phong phú không tự nhiên đến cùng một lúc. Để có được những điều ấy, đòi hỏi phải có một nhà lãnh đạo. Và cần một nhà lãnh đạo còn để tạo ra động lực, chia sẻ quyền lực và xác định phương hướng để đi đến chiến thắng.

NGUYÊN TẮC CHIẾN THẮNG LÀ PHƯƠNG CHÂM CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Một trong những câu chuyện thành công có ý nghĩa nhất tôi từng nghe là câu chuyện về hãng Southwest Airlines và Herb Kelleher (người mà tôi đã nhắc tới trong Chương Nguyên tắc Kết nối). Câu chuyện về họ là một ví dụ đáng ngưỡng mộ về việc áp dụng Nguyên tắc Chiến thắng. Ngày nay, Southwest đã trở thành một tập đoàn đầy quyền lực và giữ vai trò thống trị thị trường. Công ty đang trên đà phát triển vững mạnh, cổ phiếu của công ty trụ ở mức giá tốt. Đây là hãng hàng không duy nhất của Mỹ năm nào cũng mang lại lợi nhuận tính từ năm 1973. Các nhân viên của hãng yêu thích công việc của họ ở đây. Công ty được coi là có bộ máy năng suất nhất trong toàn ngành. Tiếng tăm của hãng được đông đảo khách hàng biết đến và Southwest liên tục được khách hàng đánh giá với chỉ số rất tốt.

Xét vị trí hiện nay của Southwest, bạn sẽ không nghi ngờ về khởi đầu suôn sẻ của công ty. Kết quả của việc áp dụng Nguyên tắc Chiến thắng chính là sự tồn tại của công ty cho đến

ngày nay. Southwest Airlines do Rollin King, người kinh doanh dịch vụ hàng không ở Texas; John Parker, chủ ngân hàng; và Herb Kelleher, luật sư, khởi xướng từ năm 1967. Họ phải mất bốn năm để chuyến bay đầu tiên cất cánh. Ngay khi công ty đi vào hoạt động, tất cả các hãng như Braniff, Trans Texas, Continental Airlines đều cố gắng đánh bật đối thủ mới mẻ này ra khỏi đường bay. Và họ gần như đã thành công. Trong khi các cuộc chiến ở tòa án cứ nối tiếp nhau, thì có một người, tự chiến đấu: Herb Kelleher. Khi đồng vốn khởi nghiệp đã cạn, họ gần như thất bại, ban giám đốc muốn từ bỏ. Tuy vậy, Kelleher đã nói: "Hãy đi thêm một vòng nữa. Tôi sẽ tiếp tục đại diện cho công ty tại tòa án, và tôi sẽ hoãn mọi chi phí công ty phải trả cho tôi, sẽ trả từng xu án phí bằng tiền túi của mình." Cuối cùng, khi vụ việc của họ được đưa lên Tòa án Tối cao Texas, họ đã chiến thắng, và họ rốt cuộc cũng đưa được máy bay của mình cất cánh.

Khi đi vào hoạt động, Southwest tuyển một lãnh đạo kinh nghiệm trong ngành hàng không là Lamar Muse làm CEO mới. Khi đã làm CEO cho SouthWest, ông ta cũng thuê những nhà quản lý, những nhân viên giỏi. Trong cuộc chiến cạnh tranh với các hãng, Kelleher và Muse tiếp tục chiến đấu cùng nhau – trên tòa án và trên thị trường. Khigặp trục trặc trong việc điều chuyển máy bay cho tuyến Houston, Southwest bắt đầu bay tới sân bay Hobby ở Houston, ở đây sẽ dễ dàng hơn cho các hãng vận chuyển tiếp cận vì nằm cạnh khu trung tâm. Khi toàn bộ các hãng bay khác di dời đến sân bay mới xây Fort Worth của Dallas, Southwest tiếp tục bay đến Love Field. Khi hãng buộc phải bán một trong bốn chiếc máy bay của mình để tồn tại, các chuyên viên tìm ra một cách để cứ mười phút lại có một chuyến bay. Bằng cách đó, Southwest vẫn tiếp tục duy trì được đường bay và lịch trình của mình. Và khi họ không thể tìm ra cách nào khác để lấp điểm trống máy bay, họ phát kiến ra các mức giá khác nhau dành

cho từng thời điểm, tạo điều kiện cho những hành khách nhàn rỗi tiết kiệm được rất nhiều chi phí bay.

Trong suốt quá trình đó, Kelleher tiếp tục chiến đấu và giúp duy trì Southwest tồn tại. Năm 1978, bảy năm sau khi giúp đưa phi đội đầu tiên của công ty cất cánh, Kelleher trở thành chủ tịch của công ty. Năm 1982, ông trở thành lãnh đạo và là CEO của SouthWest. Ngày nay, ông vẫn tiếp tục chiến đấu trên thương trường và tìm kiếm các con đường cho công ty giành thắng lợi. Hãy nhìn vào những thành tựu sau đây:

SOUTHWEST AIRLINES TRƯỚC ĐÂY VÀ NGÀY NAY

	1971	1997
Quy mô đội bay	4	262
Số nhân viên tính đến cuối năm	195	23.974
Số hành khách vận chuyển	108.000	50.399.960
Số đường bay ở các thành phố được phục vụ	3	51
Số chuyến bay	6.051	786.288
Giá trị cổ phần	3,3 triệu đô-la	2,0 tỷ đô-la
Tổng giá trị tài sản	22 triệu đô-la	4,2 tỷ đô-la

Phó Tổng Giám đốc Hành chính của Southwest, Colleen Barrett kết luận: "Tâm lý chiến binh, chiến đấu để tồn tại chính là những điều tạo nên văn hóa của chúng tôi. Những gì mà

Kelleher và Southwest có không chỉ là ý chí tồn tại, mà là ý chí giành chiến thắng. Những nhà lãnh đạo thực hành Nguyên tắc Chiến thắng tin rằng bất kỳ điều gì ngoài chiến thắng đều không được chấp nhận. Họ không bao giờ có Phương án B. Vì thế, họ phải chiến đấu."

Mức độ mong đợi tổ chức thành công của bạn có cao không? Bạn chuyên tâm thế nào đến việc giành thắng lợi trong "trò chơi"? Bạn luôn có Nguyên tắc Chiến thắng trong hành trang chuẩn bị cho cuộc chiến hay khi gặp khó khăn, bạn sẽ đầu hàng? Câu trả lời của bạn có thể xác định bạn sẽ thành công hay thất bại với vai trò lãnh đạo.

16.NGUYÊN TẮC ĐỘNG LỰC

Động lực là tri kỷ của lãnh đạo

Tất cả những nhà lãnh đạo đều gặp phải những thử thách khi muốn tạo ra sự thay đổi trong tổ chức. Chìa khóa cho những thách thức đó là động lực – cái mà tôi gọi là Động lực lớn (Big Motivation.) Cũng giống như mọi thủy thủ đều hiểu, họ không thể điều khiển được con tàu khi nó không chuyển động về phía trước, những nhà lãnh đạo giỏi hiểu được rằng để thay đổi được phương hướng, trước hết bạn phải tạo ra chuyển động – và đó là nội dung của Nguyên tắc Động lực.

Tôi đã từng xem (và cũng có thể bạn cũng đã từng xem) một bộ phim có nhan đề *Stand and Deliver*. Bộ phim nói về một con người thực, một giáo viên dạy bộ môn toán tại trường Trung học Garfield ở phía đông Los Angeles, California. Thầy tên là Jaime Escalante. Bộ phim đã tập trung khai thác những khả năng giảng dạy của Escalante, nhưng tôi nhận thấy về cơ bản, câu chuyện nói về Nguyêntắc Động lực.

Giảng dạy, thúc đẩy và lãnh đạo luôn chảy trong huyết quản của Jaime Escalante, ngay từ thời trai trẻ khi ông còn sống ở quê hương Bolivia. Ông bắt đầu làm gia sư cho trẻ em khi là học sinh tiểu học, sau đó, ông đã trở thành giáo viên chính thức dạy môn vật lý trước khi tốt nghiệp đại học. Ông nhanh chóng được mọi người trong thành phố của ông biết đến vì là một giáo viên xuất sắc. Năm ông 30 tuổi, Escalante và gia đình sang Mỹ định cư. Ông làm việc ở

một khách sạn trong vài năm đầu rồi sau đó chuyển sang làm việc tại công ty thiết bị điện tử Russell Electronics. Mặc dù đã có thể có một công việc tốt ở Russell, nhưng ông vẫn quyết định tiếp tục cầm sách đến trường để lấy tấm bằng chuyên môn thứ hai, để có thể dạy học ở Mỹ. Mong ước cháy bỏng của Escalante là giúp mọi người thay đổi cuộc sống.

Ở tuổi 43, ông đã được trường Trung học Garfield thuê giảng bộ môn tin học. Nhưng ngay trong ngày đầu tiên tới trường, ông đã nhận thấy nhà trường không có một sự đầu tư nào cho bộc môn tin học, và vì chuyên môn của ông là toán học nên ông muốn được dạy đúng chuyên môn. Thất vọng trong lòng ông, tiếp tục tìm kiếm lớp học đầu tiên với hy vọng giấc mơ tạo nên sự khác biệt sẽ không tuột khỏi tầm tay.

CHIẾN ĐẤU CHỐNG LẠI CƠN THỦY TRIỀU CỦA NHỮNG ĐỘNG CƠ TIÊU CỰC

Chuyện phải thay đổi từ môn toán sang tin học hóa ra lại là khó khăn nhỏ bé nhất đối với Escalante. Về phía nhà trường, khi ông đến phỏng vấn hồi mùa hè thì chưa xảy ra vấn đề gì, nhưng nay lại đang rơi vào tình trạng lộn xộn và khủng hoảng. Tính kỷ luật dường như không còn tồn tại ở đây, thay vào đó là tình trạng học sinh đánh lộn, rác rưởi vương vãi khắp nơi, trên tường dày đặc những hình vẽ bẩn thỉu và những dòng chữ nguệch ngoạc. Học sinh và thậm chí cả những đứa trẻ bên ngoài sống ở xung quanh trường – la hét om sòm cả ngày ngay trong khu vực nhà trường. Song Escalante đã khám phá ra rằng Alex Avilez, hiệu trưởng trường lại có hành động khuyến khích hoạt động của băng nhóm trong nhà trường. Không những vậy, Avilez còn quyết định cho những băng đảng đó công khai hoạt động trong trường. Ông còn cho phép 18 băng nhóm khác nhau dán *phù hiệu* của mình lên nhiều chỗ trong trường, nhằm phân chia ranh giới, khu vực hội họp cho từng băng. Đó là cơn ác mộng kinh

hoàng nhất đối với một giáo viên. Làm thế nào Escalante lại có thể tạo nên sự khác biệt trong hoàn cảnh tồi tệ như vậy?

Hầu như ngày nào ông cũng có ý định xin thôi việc. Nhưng niềm đam mê dạy học và khát khao cống hiến cho sự nghiệp cải thiện cuộc sống cho học sinh đã không cho phép ông từ bỏ. Cùng lúc đó, Escalante cũng đã nhận ra rằng chính các em học sinh sẽ phải gánh chịu hậu quả nếu nhà trường không có những biện pháp thay đổi. Chúng đang bị sa sút nghiêm trọng và cần một điều gì đó thúc đẩy chúng tiến lên.

Và thay đổi đã xuất hiện như hậu quả của sự thoái trào. Khi những nhà quản lý được biết nhà trường đang trong tình trạng mất uy tín nghiêm trọng, họ quyết định cách chức hiệu trưởng Avilez và thay vào đó là một hiệu trưởng có năng lực hơn, Paul Possemato. Ngay lập tức, ông đã cho dọn dẹp nhà trường sạch sẽ, ngăn chặn các hoạt động của nhóm học sinh quấy rối, và đuổi tất cả các đối tượng không phải là học sinh của trường ra khỏi nhà trường. Mặc dù chỉ làm việc cho trường hai năm, nhưng vị hiệu trưởng mới đã cứu trường Garfield khỏi sự sa sút, mất uy tín, ngăn chặn được những khuynh hướng tiêu cực mà nhà trường đã trải qua.

KHI NHÀ LÃNH ĐẠO RA TAY

Bộ phim Stand and Deliver đã xây dựng hình ảnh Escalante, người có tư tưởng chuẩn bị và đào tạo học sinh để các em có thể tham gia kỳ thi toán nâng cao. Thật ra, đã có vài cuộc thi nâng cao tổ chức ở trường này. Mỗi năm có vài học sinh đăng ký tham dự cuộc thi năng khiếu bộ môn tiếng Tây Ban Nha. Và thỉnh thoảng có một vài học sinh tham gia dự kỳ thi môn vật lý hay môn lịch sử. Tuy nhiên, nhà trường đã không có một nhà lãnh đạo nào có đủ tầm nhìn để

tìm ra nguyên nhân. Và đó cũng là “sân” mà Escalante đã đến để “chơi”. Ông tin rằng, ông và nhà trường có thể tạo được ảnh hưởng tích cực tới cuộc đời của học sinh. Và con đường khởi sự cho quả bóng lăn được dành cho những học sinh giỏi và thông minh nhất của trường về bộ môn toán giải tích nâng cao.

“VẠN SỰ KHỞI ĐẦU NAN”

Mùa thu năm 1978, Escalante tổ chức lớp toán đầu tiên. Trước hết, ông tổ chức một cuộc kiểm tra vòng tròn cho tất cả những thí sinh giỏi trong tổng số 3.500 học sinh toàn trường Garfield để tìm ra những học sinh xuất sắc cho lớp toán nâng cao. Kết quả, ông chỉ có thể chọn được 14 học sinh. Trong những buổi học đầu tiên, ông đưa ra một số dạng bài nâng cao để chuẩn bị cho kỳ thi toán nâng cao diễn ra cuối năm.

Sau hai tuần đầu tiên, bảy học sinh, vừa đúng một nửa số học sinh của lớp, đã bị loại. Thậm chí những học sinh còn lại cũng chưa có sự chuẩn bị tốt cho môn toán. Cuối mùa xuân năm đó, ông đã thất vọng, lớp học của ông chỉ còn năm học sinh. Tất cả những học sinh này đều tham dự kỳ thi toán nâng cao, nhưng chỉ có hai trong số đó thi đậu.

Escalante vô cùng thất vọng nhưng đã không bỏ cuộc, đặc biệt từ khi ông bắt đầu tiến được một số bước nhất định. Ông biết rằng, nếu mang lại cho các em học sinh vài cơ hội chiến thắng, tạo cho các em tính tự tin và hy vọng thì ông có thể thúc đẩy các em trưởng thành hơn, tiến bộ hơn. Nếu ông có thể tạo ra được dù chỉ một chút động lực, thì chắc chắn ông sẽ thúc đẩy nhà trường chuyển động.

CHUẨN BỊ VÀ ĐỘNG LỰC - HAI CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG

Escalante đã nhận ra rằng ông chỉ có thể thành công nếu học sinh của ông được tạo cảm hứng một cách hiệu quả và có sự chuẩn bị chu đáo. Tạo động lực sẽ không khó khăn đối với ông vì ông rất giỏi trong lĩnh vực này. Ông nắm bắt được tâm lý các học sinh của mình và luôn biết chính xác mình đang làm điều gì cho chúng. Nếu các em cần động cơ thúc đẩy, ông cho các em nhiều bài tập hơn hoặc thử thách các em bằng trò chơi bóng ném (và Escalante chưa bao giờ thua). Nếu các em cần được khích lệ động viên, ông liền đưa chúng đến nhà hàng McDonald's để tặng thưởng. Nếu các em tỏ vẻ lười biếng, ông liền cổ vũ tạo cảm hứng, làm trò gây cười, thậm chí còn làm trò bắt chước chúng. Và trong cả quá trình, ông luôn làm gương cho học sinh bằng cách làm việc chăm chỉ, tận tụy vì mục tiêu xuất sắc và điều mà ông đã gọi là *ganas,* nghĩa là khát vọng.

Giúp học sinh chuẩn bị là công việc khó khăn hơn nhiều. Ông đã phải giảng giải rất kỹ về đại số và lượng giác cho những em yếu kém, ông còn mời vài đồng nghiệp đến giúp ông cùng làm việc đó. Đồng thời ông bắt đầu mở chương trình học hè để dạy trước môn toán, và trong thời gian đó, kiến thức toán của các em học sinh đã được cải thiện rất nhiều.

BẮT ĐẦU BẰNG MỘT ĐỘNG TÁC ĐƠN GIẢN

Trong mùa thu, Escalante đã tập hợp một lớp toán khác, lớp này có chín học sinh. Đến cuối năm học, tám em đã dự kỳ thi nâng cao, trong đó có sáu em đã thi đỗ. Lời nói của ông tiếp tục có hiệu lực, mùa thu năm 1980, lớp học toán của ông đã tăng lên 15 học sinh. Và tất cả các em đều tham dự kỳ thi vào cuối năm đó, có 14 em đã thi đỗ. Những bước tiến tuy chưa có gì

to tát, song Escalante có thể nhìn ra một động lực đang dần được hình thành từ chương trình đó.

Nhóm học sinh kế tiếp đã lên đến con số 18 và đó là giai đoạn được trình chiếu trong bộ phim *Stand and Deliver*. Cũng như các anh chị học sinh khóa trước, các học sinh khóa này học tập rất chăm chỉ, nhiều học sinh ngày nào cũng đến lớp từ 7 giờ sáng – trước giờ vào lớp đúng một tiếng rưỡi và các em này thường ở trường cho đến tận 6-7 giờ tối. Khi kỳ thi bắt đầu vào tháng 5, tất cả các học sinh đều cảm thấy mình làm bài tốt.

NHÂN TỐ PHÁ VỠ ĐỘNG LỰC

Nhưng sau đó đã có vấn đề xảy ra, vấn đề ấy làm chương trình non trẻ này có nguy cơ phá sản và đã ảnh hưởng lớn đến cảm hứng mà Escalante đã nhọc nhằn xây dựng trong vài năm qua. Một giám khảo chấm bài cho phòng giáo dục – cơ quan quản lý kỳ thi nâng cao đã tìm thấy vài điểm giống nhau trong bài thi của một số học sinh. 14 trong tổng số 18 học sinh trường Garfield tham gia kỳ thi đã bị thanh tra. Thanh tra đã buộc tội học sinh của Escalante có thái độ gian lận.

Quyết định của cuộc điều tra là một cơn ác mộng khủng khiếp. Chỉ có một con đường duy nhất để nhận học bổng từ trường đại học là tất cả những học sinh này phải thi lại. Nhưng các em rất bất bình và không muốn thi lại vì như vậy nghĩa là các em đã thú tội trước những cáo buộc các em gian lận. Escalante đã cố gắng can thiệp, nhưng những chuyên viên phòng giáo dục từ chối nói chuyện với ông. Henry Gradillas, người sau đó trở thành hiệu trưởng, cũng đã cố gắng lấy bài thi trong phòng lưu trữ để kiểm tra quyết định của họ nhưng không thành. Tất

cả mọi người trong trường đều rơi vào bế tắc.

Cuối cùng, 14 học sinh đã đồng ý thi lại, mặc dù họ đã tốt nghiệp được ba tháng. Và kết quả của các học sinh này như thế nào? Tất cả đều qua. Tỷ lệ học sinh của Escalante thi đỗ năm đó là 100%.

NGƯỜI TẠO ĐỘNG LỰC

Trớ trêu thay, những kẻ muốn phá bĩnh mọi cố gắng và động lực của Escalante ở trường Garfield, lại trở thành những kẻ đóng góp tích cực và xây dựng cho động lực ấy phát triển. Học sinh ở trường trở nên tự tin hơn, mọi người trong trường đã trở nên đoàn kết ủng hộ Escalante và chương trình của ông. Cuộc thi đã được phổ biến công khai như một sự thúc đẩy để trường Đại học Đông Los Angeles quyết định tiến hành chương trình mùa hè mà Escalante mong đợi dành cho học sinh của mình.

Sau thời gian đó, chương trình toán nâng cao đã bùng nổ. Năm 1983, số học sinh đỗ chương trình thi toán nâng cao đã tăng gần gấp đôi, từ 18 lên 31 học sinh. Năm tiếp theo, con số đó lại tăng gấp đôi lên đến 63 em. Và nó vẫn tiếp tục tăng lên. Năm 1987, Garfield có 129 học sinh tham dự kỳ thi thì 85 học sinh đã nhận được học bổng. Trường Trung học Garfield ở Đông Los Angeles đã từng bị coi là “lỗ cống” thoát cho khu vực, nay đã đóng góp 27% tổng số học sinh thi đỗ kỳ thi toán nâng cao của những người Mỹ gốc Mexico trên toàn nước Mỹ.

KÍCH NỔ

Tất cả học sinh của trường Trung học Garfield đều cảm nhận được lợi ích từ Nguyên tắc Động lực. Nhà trường bắt đầu mở các lớp đào tạo để chuẩn bị cho những cuộc thi nâng cao. Lúc đó, học sinh trường Garfield đã tham dự thường xuyên các chương trình thi nâng cao nhiều bộ môn, như môn tiếng Tây Ban Nha, môn toán, môn lịch sử, lịch sử châu Âu, sinh học, vật lý, tiếng Pháp, hành chính và tin học.

Năm 1987, chín năm kể từ ngày Escalante khởi xướng chương trình, học sinh trường Garfield đã tham dự kỳ thi với hơn 325 bài thi nâng cao. Thật bất ngờ, Garfield đã có một danh sách trên 400 học sinh ở những khu vực lân cận đang chờ xin nhập học. Ngôi trường đã từng trở thành trò cười cho khu vực và gần như mất hết uy tín, giờ đây lại trở thành một trong ba trường trung học cấp thành phố dẫn đầu nước Mỹ. Đó là sức mạnh uy lực của Nguyên tắc Động lực.

CHỈ NGƯỜI LÃNH ĐẠO MỚI TẠO ĐƯỢC ĐỘNG LỰC

Nhà lãnh đạo phải biết tạo dựng động lực để những người đi theo lĩnh hội. Và những nhà quản lý có thể tiếp tục khi mọi người đã có động lực. Nhưng để tạo được động lực, đòi hỏi người biết thúc đẩy được người khác, chứ không phải những người cần được người khác thúc đẩy. Harry Truman đã nói: ”Nếu anh không thể chịu được nóng, thì hãy ra khỏi bếp.” Nhưng đối với những nhà lãnh đạo, nhắc nhở đó nên được thay thành: “Nếu anh không thể nhóm lửa thì hãy ra khỏi bếp.”

CHÂN LÝ VỀ ĐỘNG LỰC

Động lực là tri kỷ của một nhà lãnh đạo. Đôi khi đó là khác biệt duy nhất giữa thất bại và chiến thắng. Điều đó giải thích tại sao trong những trận bóng rổ, khi đối phương đang liên tục ghi điểm và bắt đầu phát triển động lực với tốc độ rất nhanh, thì huấn luyện viên giỏi sẽ nhận ra và xin hội ý. Ông biết rằng, khi đội đối phương có nhiều động lực thúc đẩy, thì đội của ông gần như thua cuộc.

Thúc đẩy cũng tạo dựng một sự khác biệt lớn trong tổ chức. Khi thiếu động lực thì ngay cả công việc vô cùng đơn giản cũng có thể trở thành những chướng ngại và khó khăn. Nhưng khi có động lực, bạn sẽ thấy một tương lai xán lạn, chướng ngại chỉ còn là chuyện nhỏ và những rắc rối chỉ còn là tạm thời.

Động lực giúp khả năng của nhà lãnh đạo được nhìn nhận tốt hơn

Khi những nhà lãnh đạo có động lực thì mọi người coi họ là thiên tài. Họ quên ngay những khuyết điểm trong quá khứ. Họ quên đi những sai sót mà nhà lãnh đạo đã mắc phải. Động lực làm thay đổi cái nhìn của mọi người về nhàlãnh đạo.

Động lực giúp những người dưới quyền làm việc tốt hơn khả năng của họ

Khi nhà lãnh đạo vừa mạnh mẽ vừa có khả năng tạo một động lực trong tổ chức, thì mọi người sẽ được thúc đẩy và được truyền cảm hứng để làm được nhiều việc hơn, chất lượng cao hơn. Hiệu quả công việc thậm chí vượt cả hy vọng và mong đợi của họ.

Nếu bạn nhớ đội tuyển Olympic khúc côn cầu của nước Mỹ năm 1980 thì bạn sẽ nhận ra tôi

đang nói về điều gì. Đội tuyển là một đội mạnh nhưng giới chuyên môn cho rằng đội vẫn chưa đủ mạnh để đạt được huy chương vàng. Song đó là những gì mà người Mỹ làm. Tại sao vậy? Bởi vì trên đường đi tới trận tranh giải vô địch, họ đã lần lượt chiến thắng tất cả những đối thủ vô cùng dẻo dai. Họ đã có rất nhiều động lực, đến nỗi họ có thể làm cả những việc vượt ra khỏi khả năng của họ. Và sau khi chiến thắng đội tuyển Nga, không gì có thể ngăn cản họ về nhà với huy chương vàng.

Điều khiển động lực dễ hơn khởi động

Bạn đã bao giờ lướt ván chưa? Nếu như đã từng, bạn sẽ biết rằng bắt đầu cố gắng đứng dậy trên mặt nước khó khăn thế nào, nhưng khi đứng được rồi, thì điều khiển ván trượt lại trở nên rất dễ dàng. Hãy nhớ lại lần đầu tiên bạn trượt. Trước khi bạn đứng lên, cái xuồng đã kéo bạn đi một đoạn khá xa và có cảm giác đôi tay của bạn trở thành đôi cánh xé đôi dòng nước khi chúng đang đổ xô vào ngực và mặt bạn. Trong khoảnh khắc, bạn đã nghĩ rằng bạn sẽ không thể giữ đầu dây lâu hơn được nữa. Nhưng khi nước đẩy cái ván trượt của bạn lên khỏi mặt nước thì lúc đó bạn không cần phải cố gắng nữa. Và đó là điểm bạn có thể tạo nên bước ngoặt khi chỉ cần khéo léo thay đổi trọng lượng từ chân này đến chân kia. Đó là lãnh đạo điều khiển động lực. Để bắt đầu một công việc luôn có nhiều thử thách nhưng khi bạn đang thực hiện nó thì bạn thật sự có thể bắt đầu làm được những việc phi thường.

Động lực là xúc tác thay đổi mạnh mẽ nhất

Khi có đủ động lực, bạn có thể tạo ra hầu hết mọi đổi thay, điều này đã được chứng minh qua câu chuyện về trường Trung học Garfield. Động lực đưa chúng ta đến cột mốc chiến thắng.

THỬ THÁCH LỚN NHẤT CỦA TÔI

Với tư cách là một nhà lãnh đạo, cuộc chiến lớn nhất của tôi liên quan tới động lực xảy ra ở Skyline, giáo đoàn thứ ba tôi coi sóc. Tôi đến đó với vai trò là mục sư chính vào năm 1981 và khi đó, nhà thờ bắt đầu phát triển, tôi không có nhiều thời gian để nhận ra rằng chúng tôi cần phải chuyển dời đến một vị trí mới để đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết cho một giáo đoàn đang phát triển.

Lúc đầu, tôi nghĩ điều đó sẽ không thành vấn đề. Chuyển dời tới một vị trí mới với ngần ấy thành viên không phải là công việc dễ dàng, song chúng tôi đang có một cơ hội tốt để chuyển đi. Chúng tôi đã bắt đầu phát triển và số thành viên đang gia tăng nhanh chóng, từ một nghìn lên đến hơn hai nghìn. Thông qua việc áp dụng Nguyên tắc Thân tín, chúng tôi đã có bên mình một đội ngũ cán sự mạnh mẽ và đồng lòng. Tinh thần, khí chất của mọi người đang rất mạnh mẽ và tôi cũng có những kinh nghiệm hữu ích trong việc coi sóc cả hai giáo đoàn trước đây. Nhưng tôi đã không tính đến tính quan liêu trong bộ máy chính quyền ở San Diego và hệ thống luật pháp ở California.

Khi tôi còn là mục sư phục vụ giáo đoàn Indiana, chúng tôi cũng đã có quá trình phát triển rất mau lẹ và cũng đã một lần chuyển dời để xây dựng một nhà thờ mới. Một giáo hữu đã ủng hộ công đức cho giáo đoàn một mảnh đất nhỏ và chúng tôi bắt đầu xây dựng ngôi thánh đường chỉ trong vài tuần. Như vậy, quá trình từ khi chúng tôi có ý tưởng chuyển dời, khởi sự cho đến khi hoàn thành nhà thờ mới chưa đầy chín tháng.

Mọi thứ ở đây không quá khác biệt so với ở California. Chúng tôi bắt đầu quá trình chuyển

dời năm 1984. Những yếu tố như tình hình chính trị sở tại, mối liên quan với những khu đất lân cận và sự quan liêu của bộ máy chính quyền đã làm cho dự án vốn được lên kế hoạch là ba năm, đã phải kéo dài gấp hơn ba lần so với kế hoạch. Chúng tôi đã mất đúng 11 năm *chỉ để xin giấy phép địa chính và giấy phép xây dựng*. Khi dự án được cấp phép thì tôi cũng không còn là lãnh đạo của giáo đoàn nữa. Lúc đó, Jim Garlow đã kế tiếp vai trò của tôi, trở thành mục sư chính, cùng với mọi người trong giáo đoàn tiếp tục công việc xây dựng thánh đường và họ đã hoàn thành rất tốt công việc.

Thử thách lớn nhất của cuộc đời tôi trong vai trò là nhà lãnh đạo là giữ vững được động lực trong năm năm cuối cùng ở Skyline. Mọi người ở hầu hết các nhà thờ khác sẽ bỏ cuộc nếu họ gặp phải những khó khăn này và giáo đoàn của họ sẽ bị co cụm lại. Nhưng điều đó đã không xảy ra ở Skyline. Vậy điều gì đã giữ chúng tôi lại? Câu trả lời có thể được tìm thấy ở Nguyên tắc Động lực. Tôi đã làm tất cả mọi điều tích cực trong suốt thời gian đó để xây dựng động lực. Tôi vẫn tiếp tục giữ vững mục tiêu cho việc chuyển dời trước công đoàn. Chúng tôi đã áp dụng điều đó như một thói quen để tập trung vào yếu tố khả thi thay vì dựa trên những gì bất khả thi, chúng tôi thường xuyên tổ chức liên hoan mỗi khi giành chiến thắng, bất kể sự thành công ấy ở mức độ nào. Trong mỗi dịp đó, chúng tôi lại bàn bạc kế hoạch triển khai phần công việc tiếp theo. Chúng tôi phát triển những nhóm nhỏ, xây dựng và bồi dưỡng để họ mạnh hơn, đồng thời tiếp tục tập trung vào việc phát triển các lãnh đạo. Điều đó đã giúp chúng tôi phát triển. Động lực mà chúng tôi xây dựng mạnh mẽ đến nỗi, cho dù 11 năm khó khăn, nhiều cản trở cũng không thể ngăn cản được chúng tôi.

Nếu ước mơ của bạn là muốn làm nên một sự nghiệp lớn với tổ chức của mình, hãy đừng bao giờ coi thường sức mạnh của động lực. Nó thật sự là tri kỷ của nhà lãnh đạo. Nếu bạn phát

triển được động lực, bạn có thể làm tất cả mọi thứ. Đó là sức mạnh của Nguyên tắc Động lực.

17.NGUYÊN TẮC ƯU TIÊN

Nhà lãnh đạo hiểu rằng hành động không nhất thiết là hoàn thành Những nhà lãnh đạo sẽ không bao giờ tập trung phát triển một vấn đề nằm ngoài phạm vi ưu tiên. Đó là cách mà những lãnh đạo giỏi giang thực hiện, bất kể công việc của họ là lãnh đạo một nhóm làm việc, đứng đầu một giáo đoàn, một công ty nhỏ hay lãnh đạo cả tập đoàn trị giá hàng tỉ đô-la. Tôi nhớ lại vấn đề này khi tôi di chuyển các công ty của mình từ San Diego, California tới Atlanta, Georgia vào năm ngoái.

Tôi từng nghĩ rằng mình sẽ dành trọn phần đời còn lại với San Diego. Đó là một thành phố lộng lẫy, thơ mộng và là một trong những thành phố có khí hậu tốt nhất thế giới. Từ thành phố chỉ mất mười phút để có thể đến được bãi biển và mất khoảng hai giờ để đến được đường trượt tuyết. Thành phố có các hoạt động văn hoá, tập trung nhiều câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp, nhiều nhà hàng nổi tiếng và đặc biệt nơi đây có một sân golf rộng lớn, tôi thường đến chơi ở sân đó. Vậy tại sao tôi lại có thể rời một thành phố đáng mơ ước như vậy?

Nhưng rồi một ngày, tôi đặt bút và bắt đầu đánh giá lại những ưu tiên của mình. Tôi thường xuyên phải dành một khoản chi phí lớn cho những chuyến đi xa, vì tôi thường xuyên có những cuộc diễn thuyết và nhiều công việc buộc tôi phải di chuyển. Và tôi nhận ra rằng, nếu tiếp tục sống ở San Diego, tôi sẽ tiếp tục mất quá nhiều thời gian cho những chuyến đi, vì có một điều bất tiện là ở đây chỉ tập trung vài đại lý hàng không để tôi có thể đặt vé. Vì thế, tôi đã nhờ Linda, thư ký của tôi tính giúp xem tôi đã mất bao nhiêu thời gian vì những lý do không đâu

ấy. Và tôi đã sốc khi tính ra, riêng năm 1996, tôi đã mất 27 *ngày* bay tuyến San Diego – Dallas, chỉ để nối chặng bay. Đó cũng là lúc tôi phải quyết định di chuyển INJOY và những công ty khác tới khu vực có dịch vụ hàng không thuận lợi hơn. Stephen Covey đã nhấn mạnh: "Nhà lãnh đạo là người trèo lên cái cây cao nhất trong rừng để có thể quan sát toàn bộ khu rừng rồi hét lên 'khu rừng này quá tồi'." Tôi nhận thấy điều đó rất đúng với hoàn cảnh của mình và những gì chúng tôi chuẩn bị làm.

Cuối cùng, chúng tôi đã thống nhất ý kiến Atlanta là một khu vực lý tưởng. Trước hết, nó là trung tâm hàng không chính. Từ đó tôi có thể đi tới được 80% tổng số khu vực trong toàn nước Mỹ chỉ với hai giờ bay. Như vậy, nó có thể tiết kiệm cho tôi nhiều thời gian trong những năm tới. Thứ hai, khu vực này có phong cảnh đẹp, cũng là trung tâm văn hóa với nhiều hoạt động giải trí. Cuối cùng, những người theo tôi sau khi rời California đến đây sẽ có mức sống cao hơn. Quyết tâm cho cuộc di chuyển khá mạnh mẽ nhưng cũng cần phải cám ơn sự chăm chỉ và sự lãnh đạo mạnh mẽ của những người làm việc với tôi.

QUY TẮC 3R

Ngay sau khi tới Atlanta, tôi đã dành thời gian xem xét lại vài lần thứ tự ưu tiên của cá nhân mình. Trước kia, lịch trình của tôi mỗi lúc một dày và nặng hơn. Vì công ty của tôi cũng đã phát triển lớn mạnh. Bốn năm về trước, chúng tôi chỉ có khoảng hơn 20 nhân viên thì nay chúng tôi đã có trên 100 cán bộ nhân viên. Nhưng làm việc nhiều hơn không có nghĩa là chúng tôi đang thành công và hoàn thành được mục tiêu sứ vụ của mình, vì thế, bạn phải xem xét Nguyêntắc Ưu tiên.

Mười năm trở lại đây, tôi đã thực hiện hai phương pháp đánh giá hành động và xác định những ưu tiên cho mình. Trước hết là Nguyên lý Pareto. Tôi thường giảng nguyên lý này trong các hội thảo về lãnh đạo trong nhiều năm và tôi cũng đã giải thích nguyên lý trong cuốn *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*. Nội dung của nguyên lý đó là: Nếu bạn dành tất cả sự chú ý cũng như mọi sự đầu tư vào tốp 20% những điều kiện quan trọng, thì bạn sẽ có 80% hiệu quả công việc của bạn. Ví dụ như, nếu bạn có mười cán bộ nhân viên, bạn nên đầu tư 80% thời gian, tiền tài, vật lực và những điều kiện tốt nhất cho hai người. Nếu bạn có 100 khách hàng, thì 20 người trong số họ sẽ mang đến cho bạn 80% hiệu suất kinh doanh. Nếu bạn có mười việc phải làm thì hai việc quan trọng nhất trong số đó sẽ chiếm 80% thời gian làm việc của bạn. Nếu bạn chưa thật sự nhận ra hiện tượng này, bạn hãy kiểm tra và sẽ nhanh chóng nhận ra hoạt động của nó.

Chỉ dẫn thứ hai tôi sử dụng là Quy tắc 3R. Chúng không phải *Reading* (đọc); W*riting* (viết) hay *'Rithmetic* (số học). 3Rcủa tôi có nghĩa là *Requirement* (yêu cầu), *Return (*kết quả) và *Reward* (phần thưởng). Để đạt được hiệu quả, những nhà lãnh đạo buộc bản thân thực hiện ba yêu cầu sau:

1. Yêu cầu điều gì?

Tất cả chúng ta đều phải chịu trách nhiệm trước một ai đó – chủ lao động, ban giám đốc, cổ đông, hay một người nào đó. Trong trường hợp đó, danh sách thứ tự ưu tiên của bạn sẽ luôn phải bắt đầu bằng điều họ cần ở bạn. Bất kể yêu cầu nào mà không đòi hỏi bạn thực hiện với tư cách cá nhân, bạn có thể ủy nhiệm người khác làm thay.

2. Điều gì mang lại kết quả ấn tượng nhất?

Là một nhà lãnh đạo, bạn nên dành nhiều thời gian làm việc trong những lĩnh vực sở trường nhất của mình. Nếu 80% công việc đó có thể do một ai đó trong tổ chức hoàn thành tốt, bạn hãy giao trọng trách đó cho họ. Nếu công việc đó hoàn thành theo đúng chỉ tiêu và mong muốn của bạn, thì hãy tạo điều kiện cho cá nhân đó phát triển.

3. Điều gì mang lại phần thưởng xứng đáng nhất?

Tim Redmond đã thừa nhận: "Có rất nhiều thứ bắt mắt tôi, nhưng chỉ có vài thứ làm tôi thích." Thứ mang đến những phần thưởng cá nhân lớn nhất là những cái "bật lửa" trong cuộc đời của một nhà lãnh đạo. Không gì tiếp thêm được sức mạnh cho một con người hơn chính sự say mê.

TIẾP TỤC ƯU TIÊN

Ưu tiên quan trọng nhất của tôi sau khi rời đến Atlanta là dành nhiều thời gian hơn cho gia đình mình. Vì vậy, tôi đã bàn bạc với vợ tôi, Margaret, và chúng tôi đã đi quyết định xem xét thời gian biểu của chúng tôi nên như thế nào. Sau đó, chúng tôi cùng tới thăm bốn lãnh đạo trong tổ chức của tôi và vài người ở những vị trí quan trọng để giúp tôi xác định thứ tự ưu tiên cho công việc của năm tiếp theo. Khi chúng tôi đề cập những vấn đề đó với họ, họ đã trình bày những thứ họ cần làm với tôi, còn tôi thì chia sẻ ý tưởng của tôi với họ. Tất cả chúng tôi cùng đi đến quyết định về khoảng thời gian mà tôi sẽ dành cho bốn vị trí chủ chốt. Đây là những gì mà chúng tôi đã thỏa thuận:

LĨNH VỰC	THỜI GIAN PHÂN PHỐI
1. Lãnh đạo	19%
2. Giao tiếp	38%
3. Sáng tạo	31%
4. Tạo mạng lưới	12%

Tôi say mê tất cả các lĩnh vực trên. Tất cả những lĩnh vực này đều tuyệt đối cần thiết cho sự phát triển và thịnh vượng của mỗi tổ chức, chúng sẽ mang đến hiệu quả cao nhất cho thời gian mà tôi bỏ ra. Cho đến nay, những chỉ dẫn này dường như vẫn còn rất hữu hiệu cho các công ty và cả cá nhân tôi nữa. Năm nào cũng vậy, chúng tôi cùng xem xét, kiểm điểm lại tỷ lệ ưu tiên này và xác định xem chúng tôi đã áp dụng hiệu quả như thế nào. Không nhất thiết phải hoàn thành trọn vẹn công việc. Nều muốn tiếp tục đạt hiệu quả, chúng tôi phải làm việc theo đúng tinh thần của Nguyên tắc Ưu tiên.

ƯU TIÊN LÀ TÊN CỦA CUỘC CHƠI

Nhìn vào cuộc đời của bất kỳ một nhà lãnh đạo lỗi lạc nào, bạn đều có thể nhận ra những ưu tiên mà họ đặt ra trong mỗi hành động. Lúc nào cũng vậy, mỗi khi Norman Schwarzkopf nhận một mệnh lệnh mới, ông không chỉ dựa trên trực giác lãnh đạo của ông mà ông còn xem xét lại tất cả các ưu tiên của đơn vị. Khi Lee Iacoca tiếp quản chiếc ghế của Chrysler để lại, việc đầu tiên ông làm là tiếp tục thực hiện những ưu tiên của người tiền nhiệm. Khi "ngòi nổ"– Roald Amundsen đưa đồng đội của ông tới Bắc Cực và trở về thành công, nó là kết quả của khả năng lựa chọn thứ tự ưu tiên.

Một nhà lãnh đạo thiên tài trong lĩnh vực này, một trong những thần tượng của tôi, John Wooden, là cựu huấn luyện viên trưởng đội bóng rổ UCLA Bruins. Ông đã được gọi là *Thầy*

phù thủy của Westwood bởi những chiến thắng đầy kinh ngạc đã đạt được trong giới thể thao các trường đại học, rất ấn tượng và kỳ diệu như thể ông có phép màu.

Khả năng lựa chọn những nhiệm vụ ưu tiên của Wooden có thể được nhận ra rõ ràng qua cách luyện tập bóng rổ của ông. Wooden khẳng định rằng, những phương thức mà ông có được là nhờ quan sát từ Frank Leahy, cựu huấn luyện viên trưởng đội bóng đá trường Notre Dame luyện tập. Ông đã nói: "Tôi thường tới xem đội của ông (Leahy) luyện tập và theo dõi cách ông chỉ đạo qua từng thời điểm, sau đó về nhà phân tích lý do ông đã chỉ đạo quân của mình chơi như vậy. Là một cầu thủ, tôi đã nhận ra có những điểm tối quan trọng. Phương thức của Leahy củng cố ý tưởng của tôi và đó là những gì tôi đang thực hiện."

MỤC ĐÍCH DỰA TRÊN THỨ TỰ ƯU TIÊN

Một số người bạn của tôi đã từng phục vụ trong quân ngũ nói rằng họ thường trong tình trạng vội vã và chờ đợi. Một số huấn luyện viên cũng thường làm như vậy. Họ yêu cầu cầu thủ làm việc bằng tất cả khả năng trong vòng một phút, sau đó đứng ra bên ngoài. Nhưng đó không phải là cách mà Wooden đã làm. Ông đã bố trí chặt chẽ mọi thời điểm trong luyện tập và lập kế hoạch cho mỗi hành động với những mục đích rõ ràng.

Hàng năm, Wooden xác định một danh sách những ưu tiên cho toàn đội, được dựa trên kết quả quan sát từ mùa giải trước. Những công việc có thể bao gồm "Xây dựng tính tự tin trong Drollinger và Irgovich" hay "sử dụng chiến thuật 3-2 luyện tập liên tục ít nhất ba lần một tuần". Thông thường, ông có khoảng một tá công việc tương tự mà ông muốn làm trong suốt mùa giải. Nhưng hàng ngày, Wooden cũng xem xét lại công việc cho đội mình. Mỗi sáng, ông

cùng trợ lý lập một kế hoạch rất kỹ càng cho buổi luyện tập. Họ thường dành hai giờ đồng hồ cho công việc lập kế hoạch luyện tập trong ngày cho dù công việc luyện tập đó có thể không kéo dài. Ông đã vẽ những ý tưởng ra quyển sổ nhỏ mà ông luôn mang theo người. Ông lập kế hoạch luyện tập chi tiết đến từng phút và ghi lại thông tin trong một quyển sổ. Có lần Wooden đã khoe rằng nếu muốn hỏi đội của ông đang làm gì vào một ngày cụ thể lúc ba giờ chiều năm 1963, thì ông có thể trình bày với anh một cách rõ ràng, chi tiết nhất.

Wooden luôn duy trì tập trung và ông cũng đã tìm thấy những phương thức hữu hiệu áp dụng cho cầu thủ của mình. Ông có một tài năng đặc biệt ấn tượng là có thể thực hiện vài ưu tiên trong cùng một lúc. Ví dụ như, ông đã giúp các cầu thủ luyện tập phương thức ném tự do – công việc mà nhiều cầu thủ cảm thấy chán ngắt. Thay vì chỉ ném, Wooden đưa ra một quy định ném tự do kèm tranh cướp bóng, nhằm khuyến khích họ tập trung nâng cao và hoàn thiện kỹ năng. Cầu thủ cánh càng sớm thực hiện được những cú ném thì anh ấy càng có thể sớm trở lại cuộc chơi. Và Wooden đã tiếp tục thay đổi số lần ném bóng dành cho những cầu thủ hậu vệ, tiền đạo và cầu thủ trung tâm, vì thế, các thành viên của đội luôn thay phiên vào và ra với những tỷ lệ khác nhau. Với phương thức đó, tất cả mọi người bất kể chức danh hay vị trí nào đều được chơi bóng – ưu tiên then chốt cho sự nghiệp bồi dưỡng, phát triển toàn thể đội bóng.

Điểm đặc biệt nổi bật nhất về John Wooden – và được nhắc tới nhiều nhất trong khả năng lựa chọn những ưu tiên – là ông không bao giờ đi tìm kiếm thăm dò đối thủ của mình. Thay vào đó, ông tập trung luyện tập để các cầu thủ của ông đạt được phong độ cao nhất. Ông đã khẳng định rằng điều đó thông qua luyện tập và sự ảnh hưởng tác động qua lại giữa cá nhân với các cầu thủ. Mục tiêu của ông không phải là chức vô địch hay thậm chí chiến thắng đội bóng

khác. Khát vọng của ông là tạo cho mỗi cầu thủ đạt được phong độ tốt nhất, từ đó sẽ có một tập thể hùng mạnh nhất trong thi đấu. Và tất nhiên, kết quả của Wooden rất ấn tượng. Trong hơn 40 năm làm huấn luyện viên, ông chỉ có một mùa giải thua cuộc – mùa giải đầu tiên. Và ông đã dẫn dắt các đội UCLA bốn mùa liên tục không có đối thủ và mười lần vô địch NCAA. Không có bất kỳ một đội bóng rổ của một trường đại học nào đạt được kết quả như vậy. Wooden là một nhà lãnh đạo lỗi lạc. Ông có thể là một huấn luyện viên tuyệt vời, có thể huấn luyện cho bất kỳ môn thể thao nào. Tạo sao ông lại đạt được kết quả đó? Bởi vì ngày nào ông cũng sống theo Nguyên tắc Ưu tiên.

TẬP TRUNG VÀO NHỮNG TIÊU CHÍ XÃ HỘI

Một trong những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất ngày nay khi nói đến Nguyên tắc Ưu tiên là Jack Welch, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành General Electric, người mà tôi đã từng đề cập trong chủ đề Nguyên tắc Tái tạo. Khi Welch đảm nhận vai trò lãnh đạo GE năm 1981, đây đã là một công ty phát đạt. GE đã có 90 năm lịch sử, cổ phiếu của công ty có giá 4 đô-la và công ty đã có doanh thu 12 tỷ đô-la, đứng thứ 11 trong tổng số những công ty có giá trị cổ phiếu cao nhất trong thị trường chứng khoán. GE là một công ty khổng lồ đa chức năng với 350 chiến lược kinh doanh. Nhưng Welch đã tin rằng công ty còn có thể phát triển hơn. Chiến lược của ông là gì? Ông đã sử dụng Nguyên tắc Ưu tiên.

Chỉ trong vòng vài tháng lãnh đạo công ty, ông đã bắt đầu bằng điều mà ông gọi là cuộc cách mạng phần cứng. Nó đã thay đổi toàn bộ bộ mặt và tập trung của công ty. Welch nói.

Hàng trăm lĩnh vực kinh doanh và những hệ thống sản phẩm làm nên công ty chúng tôi đã áp

dụng một tiêu chuẩn độc nhất: Liệu chúng có thể là số 1 hoặc số 2 trên thị trường quốc tế? Trong số 348 lĩnh vực kinh doanh hay hệ thống sản phẩm đó đều không thể, chúng tôi đã đóng cửa vài lĩnh vực và tước bỏ một số cái khác. Doanh số từ đó đạt gần 10 tỉ đô-la. Chúng tôi đã đầu tư 18 tỉ đô-la cho những lĩnh vực còn lại và xa hơn sẽ củng cố bằng 17 tỉ đô-la từ vốn tái đầu tư.

Phần còn lại (năm 1989) ngoại trừ một vài lĩnh vực kinh doanh nhỏ, được xếp hàng thứ 14 trong giới kinh doanh. Tất cả đều có vị trí tốt trong thập niên 1990... mỗi lĩnh vực đều đứng thứ nhất hoặc hai trên thị trường thế giới.

Sức mạnh lãnh đạo và khả năng tập trung của Welch đã đem lại những kết quả hết sức to lớn. Từ ngày ông lãnh đạo công ty, chứng khoán của GE đã tăng lên trên 20 lần và bán ra với mệnh giá hơn 80 đô-la một cổ phiếu. Với những kết quả đạt được, tạp chí *Fortune* đã xếp GE là công ty đứng đầu trong cả nước và gần đây đã trở thành công ty có doanh thu lớn nhất thế giới với số vốn hơn 250 tỷ đô-la.

Điều gì đã tạo cho GE trở thành một trong những công ty hàng đầu thế giới? Đó chính là khả năng áp dụng Nguyên tắc Ưu tiên của Jack Welch trong quá trình lãnh đạo của ông. Ông không bao giờ có một quyết định sai lầm nào trong công việc. Ông đã hiểu rất rõ rằng thành công lớn nhất chỉ có thể đến khi bạn tập trung mọi người vào những công việc thật sự quan trọng.

Hãy dành thời gian để đánh giá thứ tự ưu tiên trong công tác lãnh đạo của bạn. Giống như GE trong những năm đầu thập niên 1980, bạn có muốn mở rộng ra tất cả mọi lĩnh vực của thị

trường? Hay bạn chỉ tập trung vào vài lĩnh vực có tiềm năng mang đến hiệu quả cao nhất? Nếu bạn không tuân theo Nguyên tắc Ưu tiên, có khi bạn chỉ đang cần mẫn quay tròn cái bánh xe của mình.

18.NGUYÊN TẮC HI SINH

Nhà lãnh đạo phải biết lùi để tiến

Một trong những thay đổi ấn tượng nhất trong lịch sử thương mại nước Mỹ, thể hiện Nguyên tắc Hy sinh, xảy ra ở Tập đoàn Chrysler những năm đầu thập niên 1980. Chrysler đang trong tình trạng hỗn loạn và khủng hoảng nghiêm trọng, cho dù đã từng thành công rực rỡ một thời. Công ty bắt đầu đi vào hoạt động từ giữa thập niên 1920, khi Walter Chrysler gộp những công ty xe hơi Maxwell và Chalmers Motor Car thành công ty mang tên ông. Năm 1928, ông đã mua thêm Công ty Dodge và Plymouth và khi ông qua đời năm 1940, công ty của ông đã đứng thứ hai trên thế giới, trên cả tập đoàn sản xuất xe hơi Ford, và chỉ đứng sau hãng General Motors. Đó là một câu chuyện thành công tuyệt diệu. Ví như công ty Chrysler đã nắm tới 25% thị phần trong toàn bộ thị trường nội địa Mỹ.

Công ty đã giữ được tốc độ phát triển tương đối mạnh cho đến thập niên 1960. Một trong những thành quả to lớn của công ty Chrysler là đổi mới công nghệ động cơ. Cụ thể như, công ty Chrysler cho ra đời những chiếc xe hơi với động cơ có hệ thống đốt cháy bằng điện, và hệ thống phanh bằng thủy lực đầu tiên, lần đầu tiên lắp ráp hệ thống điện tử dưới mui xe. Và trong thập niên 1960, những chiếc xe hơi của công ty lần đầu tiên được biết đến qua cuộc trưng bày với những kiểu mẫu như Barracuda, Dodge Daytona và Plymouth Road Runner – tên đặt theo những vận động viên đua xe chuyên nghiệp.

TRƯỢT DỐC

Nhưng đến thập niên 1970, công ty đã trượt dốc không phanh. Năm 1978, giá cổ phiếu của công ty giảm sút nghiêm trọng, từ 25% xuống chỉ còn 11%. Mọi thứ trở nên cực kỳ tồi tệ. Công ty có nguy cơ phá sản. Tháng 11 năm 1978, Chrysler đã mời một nhà lãnh đạo mới tên là Lee Iacocca. Ông đã thổi một luồng sinh khí vào những chiếc xe hơi, làm việc cật lực và tiến tới nắm các vị trí của tập đoàn Ford. Mặc dù với chuyên môn là một kỹ sư, song ông đã tình nguyện bắt đầu công việc của mình trong lĩnh vực kinh doanh cho Ford ở Pennsylvania trong những năm 1940 và cuối cùng, ông đã bước lên nắm vị trí lãnh đạo ở Dearborn Michigan. Trong thời gian đó, ông đã lãnh đạo đội ngũ thiết kế, đưa ra những mẫu xe hơi đặc biệt như Lincoln Continental Mark III và chủng loại Mustang, một trong những chủng loại xe hơi nổi tiếng nhất trong lịch sử xe hơi.

Năm 1970, Iacocca trở thành giám đốc cho tập đoàn xe hơi Ford, chức vụ cao nhất của công ty chỉ dưới quyền Chủ tịch Henry Ford II. Như vậy, Iacocca đã làm việc cho công ty Ford trong suốt 32 năm. Và khi ông đi khỏi công ty năm 1978, công ty Ford vẫn đang tiếp tục trong giai đoạn phát triển với lợi nhuận lớn, trong hai năm cuối ông ở đó, công ty đã và tiếp tục kiếm được 1,8 tỉ đô-la mỗi năm. Mặc dù cuộc chia tay không lấy gì làm hay ho, do sự bất tương xứng giữa những thành quả cũng như cổ phần mà ông đã đóng góp và xây dựng trong thời gian làm việc tại đây và những gì ông nhận được khi ra đi, Iacocca vẫn hiểu rất rõ rằng ông đã có những thành quả và vị trí rất tốt, và có lẽ ông sẽ chẳng bao giờ có một cơ hội khác nữa. Tuy vậy, khi rời khỏi Ford, ông mới chỉ 54 tuổi và ông cũng nhận ra rằng ông vẫn còn rất nhiều thứ có thể cống hiến.

LÃNH ĐẠO ĐỂ CỨU NGUY

Lời mời của Chrysler cho vị trí điều hành công ty vừa là cơ hội, nhưng cũng là thách thức lớn cho cuộc đời ông. John Ricardo, Chủ tịch Hội đồng Quản trị Chrysler sau này đã nhớ lại, lúc đó, ông đã nhận ra công ty cần một nhà lãnh đạo giỏi giang để có thể tiếp tục tồn tại, vì có những vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát của ông. Theo Iacocca, Ricardo đã biết rằng, mọi thứ đã vượt ra khỏi khả năng của ông, cho nên ông muốn đưa cựu thành viên của Tập đoàn Ford vào vị trí giám đốc điều hành cho Chrysler. Riccardo sẽ đồng hành với ông trong vài năm, vì thế mà Iacocca có thể trở thành chủ tịch kiêm giám đốc điều hành công ty. John Riccardo đang hy sinh bản thân cho sự tồn tại của công ty và kết quả, Iacocca đã có cơ hội thực hiện giấc mơ lớn nhất cuộc đời mình: trở thành một người đứng ở vị trí cao nhất của một tổ chức hàng đầu thế giới.

IACOCCA - HY SINH ĐỂ TIẾN LÊN

Iacocca đã chấp nhận công việc, nhưng cũng đã bắt đầu trên con đường của sự hy sinh cá nhân. Trước hết là hy sinh về tài chính. Khoản lương mà ông nhận được từ Chrysler chỉ bằng già nửa so với những gì ông đã nhận được khi làm giám đốc ở Ford. Sự hy sinh tiếp theo mà ông phải trải qua là cuộc sống gia đình. Khi còn ở Ford, Iacocca luôn luôn tự hào rằng ông đã làm việc rất đắc lực từ thứ Hai đến thứ Sáu, nhưng ông luôn ở nhà trọn vẹn ngày thứ Bảy, Chủ nhật và đêm thứ Sáu với gia đình. Và khi đã về nhà, ông không còn sự vương vấn nào của công việc khiến ông phải rắc rối, lo toan nữa.

Nhưng khi lãnh đạo Chrysler, ông đã phải làm việc gần như mọi lúc. Nhưng trên tất cả của

mọi sự hy sinh là khi về nhà, ông không thể ngủ được. Iacocca sau này đã miêu tả công ty đang hoạt động như một cửa hàng bán lẻ, không có một dấu hiệu khả quan nào trong hệ thống tài chính hay hệ thống điều hành cấp cơ sở, dịch vụ và những giải pháp cung ứng sản xuất thì lộn xộn, nội dung sản phẩm nghèo nàn và gần như tất cả những chi nhánh bị áp đặt dưới những tính toán ích kỷ của các phó giám đốc, chính họ đã từ chối làm việc tập thể. Tinh thần, không khí như trong địa ngục lan toả khắp công ty, khách hàng trung thành đang bị khủng hoảng trầm trọng và công ty tiếp tục thua lỗ.

CÒN KHÓ KHĂN CÒN PHẢI HY SINH

Iacocca đã hiểu sâu sắc rằng những nhà lãnh đạo thành công luôn phải chấp nhận hy sinh để khôi phục lại tổ chức. Họ phải sẵn sàng làm tất cả những gì có thể để vượt lên một cấp độ mới. Chỉ trong ba năm, Iacocca đã sa thải 33 trong tổng số 35 phó giám đốc. Song mọi sự vẫn tiếp tục tồi tệ và chưa hề suôn sẻ. Lần đầu tiên, họ vấp phải những khó khăn do nền kinh tế đất nước đang trải qua tình trạng suy thoái trầm trọng và siêu lãi suất mang lại. Giá dầu tăng vọt kể từ khi vua Iran bị phế truất đầu năm 1979, giá cổ phiếu trên thị trường chứng khoán của Chrysler thì sụt xuống chỉ còn 8%. Mặc cho mọi cố gắng của Iacocca, Nguyên tắc Hy sinh dường như không mang lại hiệu quả.

Iacocca đã làm việc vất vả hơn để khôi phục công ty bằng việc tuyển dụng nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh giỏi, rất nhiều trong số họ đến từ tập đoàn Ford. Ông đã cắt bớt tất cả những chi phí có thể nhằm cứu vãn công ty, song tất cả những hành động và sự hy sinh ấy dường như chưa đủ. Chrysler đang rơi vào nguy cơ phá sản. Iacocca đã phải quyết định lần hy sinh khó khăn nhất: Ngửa mũ xin chính phủ Mỹ đứng ra bảo lãnh khoản vay.

Khi còn ở Ford, Iacocca đã từng lớn tiếng chỉ trích những chính sách ngoại thương của chính phủ. Cho nên khi ông tới cầu cứu Quốc hội giúp, không ai trong số họ nhiệt tình tiếp ông. Sau này, Iacocca đã nhớ lại tình tiết này:

Trong suy nghĩ của Quốc hội và các giới chức, chúng tôi là những người có tội. Chúng tôi đã bỏ qua thị trường và xứng đáng bị trừng phạt.

Và chúng tôi đã bị trừng phạt. Trong suốt cuộc giải trình trước Quốc hội, chúng tôi bị đưa ra trước toàn thế giới như những ví dụ sống cho cái gọi là sai lầm của ngành công nghiệp Mỹ. Chúng tôi bị sỉ nhục trên các ấn phẩm vì không bỏ cuộc và ngoan ngoãn chịu chết… Vợ con chúng tôi trở thành đề tài đàm tiếu ở chợ, trường học. Đó là cái giá quá cao so với việc đóng cửa và bỏ đi. Đó là những hy sinh trong cuộc sống cá nhân tôi. Thật đau lòng.

Nuốt tự ái vào lòng là tinh thần hy sinh anh dũng của Iacocca. Chắc chắn nhiều nhà lãnh đạo cao cấp sẽ chẳng bao giờ phải trải qua nỗi đau và tinh thần anh dũng như ông. Nhưng nó lại là cái giá mà ông phải trả để cứu công ty.

Có ít nhất một sự hy sinh mà ông đã phải chịu trong thời gian đó là ông đã phải tự cắt giảm toàn bộ số lương của mình xuống chỉ còn một đô-la một năm. Lúc đó ông đã nói rằng : “Lãnh đạo có nghĩa là làm gương cho người khác. Khi anh ở vị trí lãnh đạo, mọi người sẽ đi theo nhất cử nhất động của anh.” Ông đã thực hiện hành động ấy và kêu gọi những người khác cùng làm. Ông đã yêu cầu tất cả ban lãnh đạo của Chrysler cùng hy sinh 10% lương. Sau đó, ông đã đề nghị và nhận được những sự nhượng bộ từ phía công đoàn và ngân hàng, những tổ chức đang làm việc với hãng sản xuất xe hơi. Để Chrysler có thể thành công, tất cả mọi

người trong công ty đã phải hy sinh. Và thành công đã đến với họ. Năm 1982, họ đã có được lợi nhuận sản xuất lên đến 925 triệu đô-la, lợi nhuận cao nhất trong lịch sử công ty. Và đến năm 1983, công ty đã có thể trả được nợ.

Chrysler đã tiếp tục thành công và phát triển. Công ty đã vượt qua được những tháng ngày khủng hoảng và ngày nay, tổng giá trị của công ty trên thị trường chứng khoán Mỹ và Canada đã tăng gấp đôi so với khi Iacocca tiếp quản. Giờ ông đã nghỉ hưu, nhưng tinh thần lãnh đạo của ông vẫn là kim chỉ nam cho hành động của Chrysler. Tại sao vậy? Vì ông là tấm gương trong Nguyên tắc Hy sinh.

CÁI TÂM CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Những gì đúng với Lee Iacocca thì cũng đúng với bất kể nhà lãnh đạo nào. Bạn phải hy sinh để tiến lên phía trước. Ngày nay, rất nhiều người muốn bước lên nấc thang thăng tiến, vì họ tin rằng tự do và quyền hành đang chờ họ ở đỉnh cao quyền lực ấy. Nhưng họ đã không nhận ra bản chất của lãnh đạo là thật sự phải hy sinh.

Hầu hết mọi người nhận thức rằng hy sinh là cần thiết cho những bước khởi đầu sự nghiệp lãnh đạo. Mọi người đã từ bỏ nhiều thứ để có được những cơ hội phát triển. Ví dụ, Tom Murphy đã bắt đầu sự nghiệp ở General Motors vào năm 1973. Nhưng ông đã suýt từ chối vị trí đầu tiên mà ông đã được sắp xếp vì với Tom Murphy, mức lương một trăm đô-la một tháng chỉ vừa đủ trang trải. Mặc dù còn lo ngại, nhưng ông vẫn nhận làm công việc đó, với suy nghĩ rằng sự hy sinh đó là xứng đáng. Ông đã đúng, cuối cùng Murphy đã trở thành chủ tịch của hãng General Motors.

CÁI GIÁ CHO SỰ NGHIỆP LÃNH ĐẠO

Hy sinh là yếu tố bất biến trong sự nghiệp lãnh đạo, nó là một tiến trình phát triển, không phải chỉ một lần. Khi tôi nhìn lại công việc của mình, tôi đã nhận ra rằng quá trình phát triển luôn phải trả giá. Điều này chính xác đối với bản thân tôi về vấn đề tài chính mỗi lần thay đổi công việc. Khi tôi nhận công việc đầu tiên, thu nhập của gia đình tôi đã bị sụt giảm vì lương của tôi thấp, nhưng vợ tôi đã phải bỏ cả việc dạy học để hỗ trợ tôi hoàn thành công việc. Khi tôi nhận công việc điều hành ở Marion, Indiana, một lần nữa, tôi lại phải cắt giảm chi phí. Sau khi ứng tuyển công việc mục vụ thứ ba, tôi đã chấp nhận vị trí trong hội đồng mà cũng không hề biết mức lương của tôi là bao nhiêu. (Thực tế, nó còn thấp hơn.) Khi vài thành viên trong ban lãnh đạo bày tỏ sự ngạc nhiên, tôi đã nói với họ rằng nếu tôi làm công việc tốt, thì mức lương sẽ chỉ đơn thuần là lương. Và năm 1995, cuối cùng tôi đã rời công việc tại một giáo đoàn sau 26 năm phục vụ để có thời gian giảng dạy nghệ thuật lãnh đạo, tôi cũng đã hy sinh phần lương bổng. Bất kể khi nào bạn nhận ra đó là bước đi đúng thì đừng ngại ngần hy sinh.

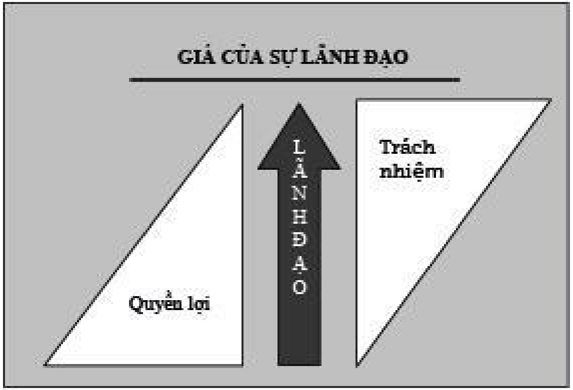
PHẢI HY SINH ĐỂ TIẾN LÊN

Những nhà lãnh đạo muốn thăng tiến thì phải làm việc nhiều hơn. Họ phải từ bỏ những quyền lợi của mình. Như bạn của tôi, Gerald Brooks đã nói: "Khi bạn trở thành một nhà lãnh đạo, bạn mất đi quyền nghĩ về bản thân." Với mọi người, sự hy sinh có thể khác nhau. Trong trường hợp của Iacocca, sự hy sinh đến ở giai đoạn sau trong sự nghiệp. Trong trường hợp của một số người khác như cựu Tổng thống Nam Phi, F. W. de Klerk, ông đã làm việc bền bỉ chống lại chủ nghĩa phân biệt chủng tộc trên đất nước mình, cái giá phải trả là cả sự nghiệp

của ông. Hoàn cảnh của mỗi người khác nhau, nhưng nguyên lý là bất biến. Lãnh đạo có nghĩa là hy sinh.

Những nhà lãnh đạo phải hy sinh để tiến lên. Điều đó đúng với mọi nhà lãnh đạo, bất kể lĩnh vực chuyên môn nào. Nói chuyện với bất kể nhà lãnh đạo nào, bạn sẽ thấy họ luôn phải hy sinh. Thông thường, chức vụ lãnh đạo càng cao thì sự hy sinh càng lớn. Những nhà lãnh đạo hiệu quả phải hy sinh, từ bỏ những cái tốt để đạt được những cái tốt nhất. Đó là phương thức hoạt động của Nguyên tắc Hy sinh. Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Digital, Robert Palmer đã nói trong một cuộc phỏng vấn tuyển dụng: "Trong mô hình quản lý của tôi, có một căn phòng rất nhỏ luôn chuyển động. Nếu anh muốn xin vào một vị trí quản lý, hãy chuẩn bị trách nhiệm và niềm tin để thích nghi được với sự chuyển động ấy." Thực chất, ông ấy đang nói về cái giá phải trả cho sự nghiệp lãnh đạo.

Nếu những nhà lãnh đạo phải hy sinh để tiếp tục tiến lên, thì họ thậm chí phải hy sinh nhiều hơn để giữ nguyên vị trí.



Khi bạn thăng tiến trong lãnh đạo, trách nhiệm của bạn

Bạn đã từng bao giờ thắc mắc làm thế nào có những đội vô địch hết mùa giải này đến mùa giải khác? Lý do rất đơn giản: Nếu một nhà lãnh đạo có thể đưa một đội tới chức vô địch và chiến thắng, thì ông luôn phải gánh vác trọng trách đạt được kết quả tương tự cho năm sau mà không có bất kể sự thay đổi nào. Ông đã bất đắc dĩ phải hy sinh nhiều hơn, như việc luyện tập cả trong thời gian giải lao của mùa giải.

Và chỉ có một con đường duy nhất để giữ nguyên phong độ cũng như vị trí là tiếp tục phải hy sinh nhiều hơn. Lãnh đạo thành công đòi hỏi tiếp tục cải thiện, thay đổi và hy sinh. Nhà thơ, nhà triết học Ralph Waldo Emerson đã nhận định: "Khi bỏ qua thứ này, bạn sẽ tìm thấy thứ khác, và khi đạt được điều gì đó, chắc chắn bạn đã phải hy sinh vài điều khác."

VỊ TRÍ CÀNG CAO, HY SINH CÀNG LỚN

Ai là người có nhiều quyền lực nhất? Tôi có thể nói rằng đó là tổng thống Mỹ. Hơn bất kể một người nào, những lời nói và hành động của ông đều có ảnh hưởng đến mọi người không chỉ ở Mỹ mà trên toàn thế giới. Hãy tìm hiểu những gì ông phải từ bỏ để bước vào Nhà Trắng và sau đó là điều hành bộ máy chính quyền. Thời gian của ông không còn là của riêng cá nhân ông, ông đã phải xem xét mọi việc cẩn thận và kiên định. Gia đình của ông phải chịu một sức ép khủng khiếp. Và đương nhiên, ông phải đưa ra quyết định có thể ảnh hưởng tới cuộc sống của hàng nghìn người. Thậm chí, ngay cả khi ông đã rời Nhà Trắng thì bản thân ông trong suốt cuộc đời còn lại vẫn nằm dưới sự bảo vệ của Cục Tình báo.

Nguyên tắc Hy sinh đòi hỏi, lãnh đạo càng cao thì càng phải hy sinh nhiều hơn. Vợ của Martin Luther King, bà Coretta Scott King đã nhấn mạnh trong cuốn sách *Cuộc sống của tôi với Martin Luther King Jr.:* "Điện thoại rung cả ngày lẫn đêm và có người phun ra hàng tràng lời tục tĩu, ghê tởm. Họ thường xuyên kết thúc cuộc gọi bằng những lời hăm dọa, chửi bới, đe dọa giết chúng tôi. Nhưng mặc dù sống trong sự nguy hiểm, hỗn loạn rình rập gia đình chúng tôi, tôi vẫn cảm thấy hãnh diện và tự hào."

Trong khi theo đuổi mục tiêu lãnh đạo trong cuộc chiến bảo vệ nhân quyền, King đã bị bắt và bị tống giam rất nhiều lần. Ông đã bị ném đá, bị vu khống và tấn công. Nhà ông bị đặt bom. Song mục tiêu và tầm ảnh hưởng của ông tiếp tục phát triển. Ông đã hy sinh tuyệt đối tất cả mọi thứ ông có. Những gì ông từ bỏ đều là vì giấc mơ ông theo đuổi. Trong bài diễn thuyết cuối cùng trong đêm trước khi ông bị ám sát tại Memphis, ông đã nói:

"Tôi không biết điều gì đang xảy ra với mình lúc này. Chúng tôi đã có một vài ngày khó khăn. Nhưng đối với tôi nó không quan trọng, vì tôi đã ở trên đỉnh núi. Tôi sẽ chẳng quan tâm.

Cũng như bất kể một ai, tôi cũng thích được sống lâu. Sống lâu thì có một giá trị riêng. Nhưng tôi không cần phải quan tâm tới điều đó bây giờ. Tôi chỉ muốn làm theo ý Chúa. Và người sẽ cho phép tôi đi lên núi Thánh. Và tôi vừa chiêm ngưỡng. Tôi đã nhìn thấy vùng đất hứa. Tôi có thể sẽ không đi tới đó cùng anh em, nhưng tôi muốn anh em đêm nay biết rằng, chúng ta là một dân tộc sẽ đi tới miền đất hứa. Cho nên, đêm nay, tôi thật hạnh phúc... Tôi chẳng sợ bất cứ ai. Mắt tôi đã nhìn thấy vinh quang của Chúa rọi đến.

Ngày hôm sau ông đã trải nghiệm sự hy sinh tuyệt đối. Sức ảnh hưởng của King thật mạnh mẽ. Ông đã tác động tới hàng triệu người bằng con đường hòa bình, kiên định chống lại hệ thống xã hội đã đánh đuổi và trục xuất họ.

Những gì mà những người thành công cho là sự thật thì sẽ trở nên rõ ràng hơn khi người đó trở thành lãnh đạo. Sẽ không có một sự thành công nào mà không có hy sinh. Bạn càng muốn đạt cấp độ lãnh đạo cao, bạn càng phải chịu nhiều hy sinh. Để tiến lên phía trước, bạn phải bỏ qua nhiều cơ hội. Điều đó là bất biến trong nghệ thuật lãnh đạo. Đó là Nguyên tắc Hy sinh.

19.NGUYÊN TẮC THỜI CƠ

Thời điểm cũng quan trọng như công việc và địa điểm

Nguyên tắc Thời cơ đã mang đến cho ông cơ hội trở thành tổng thống Mỹ. Đó là thời kỳ đáng quên trong lịch sử đất nước. Mọi người đã quá mệt mỏi do cuộc chiến tranh Việt Nam và sự nhục nhã của vụ Watergate. Mọi người đều trong tình trạng thất vọng và cảm thấy phong tục, đạo đức đang bị băng hoại. Và họ nghi ngờ tất cả những ai có liên quan tới chính phủ Washington. Trong chiến dịch bầu cử, vị tổng thống tương lai, người chưa bao giờ làm việc ở Washington, đã nói về bản thân: "Tôi đã bị chê trách là kẻ đứng ngoài cuộc. Tôi đã biện minh cho hạn chế ấy. Thật không may mắn, hầu hết người Mỹ... cũng là những người ngoài cuộc." Người đó là Jimmy Carter.

CHIẾN THẮNG NHỜ THỜI CƠ

Khi bạn nắm được Nguyên tắc Thời cơ, bạn sẽ nhận ra tại sao Jimmy Carter đã được bầu làm tổng thống Mỹ năm 1976. Cuộc đời và sự nghiệp của Jimmy Carter đã luôn thăng tiến trên từng nấc thang bằng những cơ hội và thời cơ. Tốt nghiệp trường Annapolis, Jimmy Carter từng có ý định làm việc cho Hải quân Mỹ, nhưng cha của ông đột ngột qua đời năm 1953 vì thế, ông đã chuyển đến Plains, Georgia để giúp gia đình kinh doanh. Chỉ trong vài năm, ông đã gặt hái được thành công, trở thành một doanh nhân được kính nể và xứng đáng là người đứng đầu tổ chức.

Năm 1962, thời cuộc thay đổi, cơ quan đầu não ở Georgia với một hệ thống bầu cử đầy những yếu tố tiêu cực đã bắt đầu suy yếu rồi sụp đổ, và Carter đã quyết định ra tranh cử nghị sĩ bang Georgia. Carter nhận ra rằng, lần đầu tiên trong lịch sử, một người không nằm trong hệ thống chính trị có cơ hội được bầu vào một vị trí trong chính phủ. Nhưng ông đã phải đối mặt với một cuộc chiến khổng lồ. Đội ngũ quan chức già nua vẫn đang tham quyền cố vị. Một quan chức tham nhũng đã công khai dụ dỗ cử tri trong địa hạt của ông và làm sai lệch kết quả bỏ phiếu. Hậu quả là, Carter đã thất bại ngay từ bước đầu. Nhưng ông đã không từ bỏ dễ dàng thế. Ông đã phản đối kết quả bỏ phiếu lần đầu và thỉnh cầu lên toà án tối cao để thanh tra toàn bộ tiến trình bỏ phiếu. Khi kết quả kiểm phiếu thay đổi, Carter tiếp tục chiến thắng trong cuộc bầu cử. Sau đó, năm 1970, ông đã thành công trong cuộc tranh cử vào ghế thống đốc bang. Một lần nữa, ông đã nhận ra thời cơ đã đúng đối với một người mới, người muốn thử sức xây dựng một hệ thống chính trị.

NGƯỜI KHÔNG PHẢI LÀ LÃNH ĐẠO KHÓ NHẬN RA THỜI CƠ

Những gì mà Carter tiếp tục làm là ngoài sức tưởng tượng. Ông đã quyết định ra tranh cử tổng thống Mỹ. Ứng cử viên cho chức tổng thống vốn chỉ là một chính trị gia với một khóa thượng nghị sĩ và một nhiệm kỳ thống đốc của bang Georgia. Kinh nghiệm của ông quả là quá ít ỏi và hình ảnh của ông cũng chưa từng một lần hiện diện trong suy nghĩ của người dân trong nước. Carter gần như một người lạ lẫm với tất cả mọi người khi xuất hiện trên chương trình truyền hình *Khuynh hướng của tôi* năm 1973, trong khi thành viên chính phủ, những phe phái chính trị không biết đến ông và cũng chẳng thể đoán được chuyên môn của ông.

Khi Carter lần đầu tiên bước vào cuộc đua giành ghế tổng thống, tất cả mọi người trong chính

phủ đều không biết gì về ông. Họ chỉ mường tượng ra một chút về một người vốn là thống đốc một bang miền Nam, không có chút kinh nghiệm sống nào ở Washington, và không có bất kể một cơ hội nào để nhận sự tiến cử vào Đảng Dân chủ để vào cuộc đua giành ghế tổng thống. Nhưng Carter đã không bị khuất phục. Ông và vài cộng sự đã nhận ra thời cơ đang đến với ông năm 1976, họ đã gặp nhau để thảo luận về vấn đề đó. Nhà tiểu sử học Peter G. Bourne đã dự cuộc họp và nói rằng ông đã nhìn thấy "một điều đặc biệt, một cơ hội được mở ra cho một người 'ngoại đạo' tranh cử vào chức vụ tổng thống". Carter cũng nhận ra điều đó, hơn ai hết, ông hiểu rằng, đây là cơ hội duy nhất mà ông có – sẽ không bao giờ có lần thứ hai.

Carter thông báo tranh cử tổng thống vào tháng 12 năm 1975, một năm sau khi ông kết thúc nhiệm kỳ thống đốc bang. Phản ứng của mọi người trong nước rất khác nhau. Peter G. Bourne đã viết:

Dường như giới báo chí không nắm bắt nổi trào lưu, diễn biến và dòng thác chính trị ảnh hưởng tới đất nước. Họ hoàn toàn mù tịt về những ảnh hưởng từ chiến tranh Việt Nam, vụ Watergate, sự thay đổi trong quan hệ sắc tộc ở miền Nam và đặc biệt là khuynh hướng mở cửa một tiến trình chính trị và những ứng cử viên chỉ bị xem xét theo hệ thống chính trị cũ.

Nguyên tắc Thời cơ đã chỉ ra rằng đó là thời cơ cho một người "ngoại đạo" tranh cử, và Carter cũng đã không có điểm nào tương đồng với các tổng thống tiền nhiệm: Ông không tham gia làm việc ở bất cứ cơ quan xã hội nào trong thời gian tranh cử, kể từ khi ông mãn nhiệm nhiệm kỳ thống đốc bang năm 1974. Ông không phải là luật sư. Ông là người lớn tiếng chống đối đức tin Kitô giáo. Và ông cũng chẳng giống bất cứ một người tiền nhiệm nào, khi họ là những người quản lý những cơ quan cao cấp nhất của quốc gia. Ông cũng chưa bao giờ là

thành viên của hệ thống chính trị Washington như nghị sĩ quốc hội, thượng nghị sĩ, phó tổng thống hay một thành viên thân tín. Ông là một gương mặt hoàn toàn mới, với một con đường đi tới quyền lực chính trị khá đặc biệt, có thể nói là khá liều lĩnh. Tôi tin rằng đã và sẽ chẳng bao giờ Jimmy Carter có thêm một lần trúng cử. Và thật phi thường ngày 20 tháng 1 năm 1977, James Earl Carter đã tuyên bố nhậm chức tổng thống lần thứ 39 của Mỹ.

Dù vậy, thời cơ không phải lúc nào cũng là bạn của Jimmy Carter. Khi cuộc bầu cử năm 1980 diễn ra, chính nó đã hủy hoại các cơ hội tái tranh cử của ông. Đất nước đã phải trải qua vô vàn vấn đề như nó đã từng gánh chịu. Nền kinh tế hỗn loạn, người Mỹ đã phải đối diện với tình trạng lạm phát hai con số, giá dầu và nợ nần quốc gia tăng vọt. Chính phủ phải đương đầu với nhiều vấn đề về chính sách đối ngoại như việc Xô Viết tấn công Afghanistan và tất nhiên có cả tình trạng con tin người Mỹ bị giam giữ ở Iran. Và tình trạng mất ổn định đã ảnh hưởng rất xấu đến Carter, cũng như ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc tái tranh cử. Đêm tiếp theo của ngày bầu cử, Carter đã biết ông chỉ giành được 49 lá phiếu, trong khi đối thủ Ronald Reagan đạt được 489 phiếu. Nguyên tắc Thời cơ là con dao hai lưỡi. Trước đây, nó giúp ông giành thắng lợi trong cuộc đua giành vị trí tổng thống vào cuối năm 1976, thì sau bốn năm, nó đã chống lại ông.

THỜI CƠ LÀ TẤT CẢ

Những nhà lãnh đạo lỗi lạc luôn nhận thức được *thời điểm* nắm quyền cũng có tầm quan trọng như điều ông *làm* và *địa điểm* ông tiến hành. Bất kể hành động nào của người lãnh đạo sẽ chỉ có bốn hệ quả thật sự như sau:

1. Hành động sai, tại thời điểm sai sẽ dẫn đến thảm họa

Một nhà lãnh đạo đưa ra một quyết định sai trong một thời điểm không thuận lợi thì chắc chắn sẽ phải gánh chịu những tác động tiêu cực khôn lường. Khi lực lượng Mỹ tham gia vào cuộc giải cứu những con tin bị Iran bắt giữ trong thời chính phủ Carter, nó là minh chứng cho một quyết định sai, lại diễn ra không đúng lúc. Vì mục đích của quyết định là giải cứu, Ngoại trưởng Cyrus Vance đã phản bác kế hoạch đó vì cho rằng nó có vấn đề và ông tin rằng sẽ xảy ra một tai họa nào đó. Thật không may, những cảnh báo của ông lại đúng. Một loạt máy bay trực thăng gặp vấn đề về máy móc, một chiếc bị cuốn vào cơn bão cát, cái còn lại đâm xuống sân bay, tám nhân viên bị thiệt mạng. Peter Bourne đã miêu tả nó như “một sự đen đủi kèm theo hành động vô lý của quân đội”. Nó chỉ có thể được miêu tả chính xác là một kẻ phá hoại. Đó cũng là một minh chứng cho hành động không đúng thời điểm và cũng như bất kể yếu tố nào tương tự, nó báo hiệu cơ hội tái bầu cử của Carter đã kết thúc.

2. Một hành động đúng nhưng không đúng thời điểmsẽ bị chối bỏ

Cần chỉ ra phải hoàn thành *cái gì*; và *khi nào* nên hành động. Tôi nhớ đến một việc có liên quan đến vấn đề không đúng lúc mà tôi đã gặp phải. Đó là vào những năm đầu thập niên 1980, tôi đã thử tiến hành một chương trình nhóm nhỏ ở Skyline, giáo đoàn của tôi ở San Diego. Đó là một công việc cần thiết phải làm, nhưng đã thất bại thật thê thảm. Tại sao lại xảy ra chuyện đó? Chúng tôi đã hành động không đúng lúc, chúng tôi không nhận ra rằng chúng tôi có quá ít cán sự để chương trình này hoạt động được. Nhưng ngay sau đó, chúng tôi đã thử kích hoạt lại chương trình, và đã rất thành công. Tất cả chỉ là vấn đề đúng thời điểm.

3. Hành động sai tại thời điểm đúng cũng là một sai lầm

Nhiều cộng sự của tôi đã thuyết phục tôi tổ chức một chương trình trên radio nhưng, tôi đã từ chối ý tưởng ấy trong suốt một thời gian dài. Nhưng gần đây, tôi nhận ra rằng đã đến lúc tiến hành việc ấy, cho nên chúng tôi đã thiết kế một chương trình có tên *Phát triển ngày nay.* Dù vậy, đã có một vấn đề xảy ra về mặt nội dung. Tôi đã muốn tìm kiếm những phương tiên để giúp họ, nhưng tôi nhận thấy nó không được xã hội ủng hộ, không được ai tài trợ. Và giải pháp đưa ra là cứ để cho nó hoạt động và tùy thuộc khả năng tự xây dựng chương trình của nó, kết quả hoạt động của nó sẽ dùng để tự nuôi sống nó. Đó thật sự là một sai lầm. Chương trình đã không thể tạo được tiếng vang. Phương tiện radio là đúng, nhưng loại hình của chương trình lại không phù hợp. Nguyên tắc Thời cơ một lần nữa lên tiếng.

4. Hành động đúng tại thời điểm đúng mang lạithành công

Khi những nhà lãnh đạo thực hiện một công việc đúng đắn trong một thời gian hợp lý thì thành công là điều chắc chắn. Nhân sự, phương thức và tiến trình hội tụ sẽ tạo nên ảnh hưởng to lớn. Và kết quả không chỉ mang đến lợi ích cho nhà lãnh đạo mà còn mang đến cho cả những người cộng tác và cho cả tổ chức.

Khi nhà lãnh đạo có đường lối đúng đắn và hành động đúng thời cơ sẽ tạo ra được những điều phi thường. Cho tới năm 60 tuổi, chưa có dấu hiệu gì chứng tỏ Churchill sẽ là thủ tướng Anh. Là một quân nhân, một nhà văn, và một phát ngôn viên, ông đã dành cả cuộc đời lãnh đạo người khác nhưng chỉ trong thời gian Chiến tranh thế giới thứ Hai, đó là thời cơ đưa ông trở thành một nhà lãnh đạo vĩ đại. Và khi chiến tranh kết thúc, những người từng vây quanh

ông lại lật đổ ông.

Trong sinh nhật lần thứ 80 của mình, phát biểu trước Nghị viện ngày 30 tháng 11 năm 1954, Churchill đã nhớ lại thời ông là thủ tướng: "Tôi chưa bao giờ đồng ý với những ý kiến ưu ái cho rằng tôi đã tạo cảm hứng cho đất nước. Ý chí của họ rất kiên cường, và cuối cùng đã được minh chứng là không khuất phục. Đó là cơ hội rơi trúng vào tôi. Các quốc gia và dân tộc sống trên toàn thế giới vốn đã có sức mạnh của một con sư tử. Tôi chỉ là người may mắn được cất lên tiếng gào của sư tử."

Đóng góp của Churchill thật sự không phải là may mắn, nhưng ông đã quyết định rất nhiều việc diễn ra đúng thời cơ. Ông đã hiểu được tầm quan trọng của thời cơ, thời cơ có thể thay đổi cuộc đời của một con người. Ông đã miêu tả thời cơ như sau: "Nó đã đến, một khoảnh khắc đặc biệt của cuộc đời mỗi con người, khoảnh khắc người đó được sinh ra. Đó là một cơ hội đặc biệt, khi người ấy chộp lấy nó, nó sẽ trao cho anh ta sứ mạng – một sứ mạng mà anh ấy sẽ khéo léo thực hiện nó. Trong khoảnh khắc ấy, anh tìm thấy sự vĩ đại. Nó là thời khắc tuyệt vời nhất của anh."

NGUYÊN TẮC THỜI CƠ TRONG CUỘC CHIẾN TRANH CAM GO

Kinh nghiệm của Churchill đã chỉ ra rằng Nguyên tắc Thời cơ có dấu ấn rất đặc biệt trong thời gian chiến tranh. Bạn có thể nhận ra điều đó trong cuộc chiến vùng vịnh ở Iraq năm 1991. Trước khi cuộc đổ bộ *Cơn bão sa mạc* diễn ra, mối quan tâm lớn là phải có đủ lực lượng và trang thiết bị để gửi đến những khu vực trọng yếu ở các nước Saudi Arab. Nếu quân Iraq tấn công trước khi quân Đồng minh đến, thì một nước nào đó sẽ rơi vào tay của Saddam

Hussein.

Vì thế phải dàn quân đủ mạnh để có thể thực hiện mục tiêu tấn công Iraq. Quân Đồng minh đã chờ đợi chiến thắng của không lực trước khi tiến hành cuộc đổ bộ *Cơn bão sa mạc* đẩy quân Iraq khỏi Kuwait. Và kết quả của hành động đúng thời cơ có thể được nhận ra: Trong khi quân Iraq bị thiệt mạng hàng chục nghìn và hơn 60 nghìn quân bị bắt sống, quân đội Mỹ và các đồng minh chỉ mất dưới 150 quân sĩ và chỉ có 41 quân bị bắt làm tù binh.

Một trong những đặc điểm của chiến tranh là thường xuyên rất kịch tính và bất ngờ, điều đó khiến Nguyên tắc Thời cơ được thể hiện rất rõ ràng. Nếu như bạn để ý đến những cuộc chiến tranh lớn bạn có thể nhận ra sự quan trọng cấp bách của thời cơ. Cuộc chiến Gettysburg (một thị trấn ở Mỹ) trong cuộc nội chiến Mỹ là một minh chứng tiêu biểu.

Một trường xung đột đã được khép lại khi Đại tướng quân Đồng minh Robert E. Lee đưa cánh quân miền Bắc Virginia tới Pennsylvania cuối tháng 6 năm 1863. Đó đã là năm thứ ba của nội chiến và cả hai quốc gia đã bị suy kiệt, mệt mỏi vì xung đột. Hành động của Lee có ba mục đích: (1) Rút quân Đồng minh ra khỏi Virginia, (2) Tăng cường lực lượng quân đội bằng chính những người ở Pennsylvania; (3) Đánh thẳng vào trung tâm đầu não của quân địch, hy vọng bằng cách ấy sẽ đẩy cuộc xung đột đến hồi kết.

Chiến lược của vị tướng đã phát huy tác dụng ở Harrisburg, Pennsylvania và đã có ảnh hưởng thúc giục quân Đồng minh – cuối cùng Virginia đã vội vã đầu hàng. Vài ngày trước cuộc chiến, Lee đã nói với tướng Trimble:

Quân lính đang có tinh thần rất tốt, không quá mệt mỏi và có thể tập trung chiến đấu trong khoảng 24 giờ ở bất cứ thời điểm nào. Nhưng tôi vẫn chưa nghe thấy tin quân địch vượt qua Potomac và tôi vẫn đang chờ ý kiến của tướng Stuart. Khi chúng biết chúng ta đang ở đâu, chúng sẽ mở những cuộc tấn công. Chúng sẽ tàn phá bằng sự đói khát và những cuộc chiến đẫm máu, xâu người thành chuỗi dài và làm những điều ô uế khi chúng tới Pennsylvania. Ta sẽ tung ra một lực lượng hùng mạnh huỷ diệt chúng và vượt lên giành chiến thắng, đẩy hết binh đoàn này đến binh đoàn khác vào những đợt tấn công liên tiếp và đầy kinh hoàng, trước khi chúng kịp hoảng sợ và làm rối ren đội ngũ.

Lee đã cố gắng nắm lấy cơ hội để chiến thắng tuyệt đối. Ông không biết quân Đồng minh đã rời khỏi miền Bắc nhiều ngày trước đó. Và ngay sau đó, một số lực lượng đã liên kết với lực lượng Đồng minh ở đường Cham-bersburg phía tây Gettysburg. Điều đó đã phá tan chiến lược của Lee và phá hủy các thời cơ của ông.

Phản ứng đầu tiên của Lee là dừng lại và chờ cho quân của ông đủ mạnh để tập hợp trước khi tham gia cuộc chiến. Nhưng vì luôn tỉnh táo tìm kiếm thời cơ, ông đã nhận ra thời điểm quân của mình hùng mạnh. Khi Lee quan sát từ một cây cầu gần đó, ông đã nhìn thấy lực lượng liên bang đang hành quân và rút xuống. Lực lượng đồng minh đang có một cơ hội chiếm giữ được vùng đất cao ở Cemetery Hill, gìn giữ chỉ bởi một lực lượng nhỏ bộ binh và pháo binh. Nếu họ có thể kiểm soát và giữ vững được vị trí đó, Lee suy luận, họ có thể kiểm soát được cả khu vực. Chính nó là lý do giải thích cho chiến thắng của quân Đồng minh và mở ra cơ hội kết thúc chiến tranh.

THỜI CƠ MẤT, CƠ HỘI CŨNG QUA

Nhưng quân đội miền Nam đã không kiểm soát được quả đồi đó. Mặc dù còn rất sớm và thời cơ đã chín muồi cho một cuộc tấn công hiệu quả, tư lệnh liên quân R. S. Ewell, người đang nắm giữ vị trí kiểm soát quả đồi, đơn giản chỉ đứng xem xét trận địa. Và cơ hội đã tuột khỏi tầm tay. Sáng hôm lực lượng liên quân củng cố được những vị trí cũ, cơ hội của Quân đoàn miền Nam đã không còn. Quân miền Bắc và miền Nam đã phải chiến đấu thêm hai ngày và cuối cùng, quân của Lee đã bại trận, 33.000 trong tổng số 76.300 quân sĩ tử trận và bị thương. Lựa chọn duy nhất của họ là rút lui và trở lại Virginia.

MỘT CƠ HỘI KHÁC ĐÃ MẤT

Sau chiến thắng của quân đội miền Nam, Lee nghĩ rằng, lực lượng liên quân dưới sự chỉ huy của tướng Meade sẽ thực hiện một cuộc phản công và phá hủy hoàn toàn lực lượng quân đội của ông. Đó cũng là suy nghĩ của Abraham Lincoln sau khi nhận được tin chiến thắng của quân Đồng minh. Nắm được *thời cơ* đó, từ Washington, D.C., Lincoln đã ra lệnh cho Meade qua tướng Halleck ngày 7 tháng 7 năm 1863. Halleck đã truyền đạt mệnh lệnh của Lincold như sau:

Tôi đã nhận được từ ngài Tổng thống những thông tin và tôi trân trọng gửi tới ngài thông tin đó.

"Chúng ta đã có thông tin chắc chắn rằng Vicksburg đã đầu hàng tướng Grand ngày 4 tháng 7. Và hiện tại, nếu tướng Meade có thể hoàn thành nhiệm vụ vẻ vang vì lực lượng của Lee đã bị suy yếu nghiêm trọng, và quân phiến loạn sẽ bị kết liễu."

Lincoln nhận ra thời cơ để kết thúc cuộc chiến đã đến. Nhưng chỉ vì quân đội miền Nam đã không nắm lấy khoảnh khắc chiến thắng ấy, thậm chí họ không hủy diệt quân đối phương. Meade lại dành thời gian theo đuổi chiến thắng ở Gettysburg mà không tập trung dập tắt lực lượng của Lee. Khi ông công bố mục tiêu, ông đã nói: "Hãy lấy đất đai của chúng ta chôn vùi tất cả quân phiến loạn," Lincoln đã phản ứng lại: "Lạy Chúa, đó có phải là tất cả không?" Lincoln biết rằng ông đang nhìn thấy cơ hội của liên quân đang bị mất.

Nguyên tắc Thời cơ đã bị phá hủy. Ngày 14 tháng 7, tàn quân miền Bắc Virginia còn đã vượt qua Potomac, chúng đã thoát khỏi sự hủy diệt. Lincoln thất kinh vì liên quân đã đánh mất cơ hội kết thúc cuộc chiến. Sau này, ông cho biết những cố gắng của Meade đã làm ông nhớ tới "một lão bà đang cố gắng xua đàn ngỗng qua con kênh".

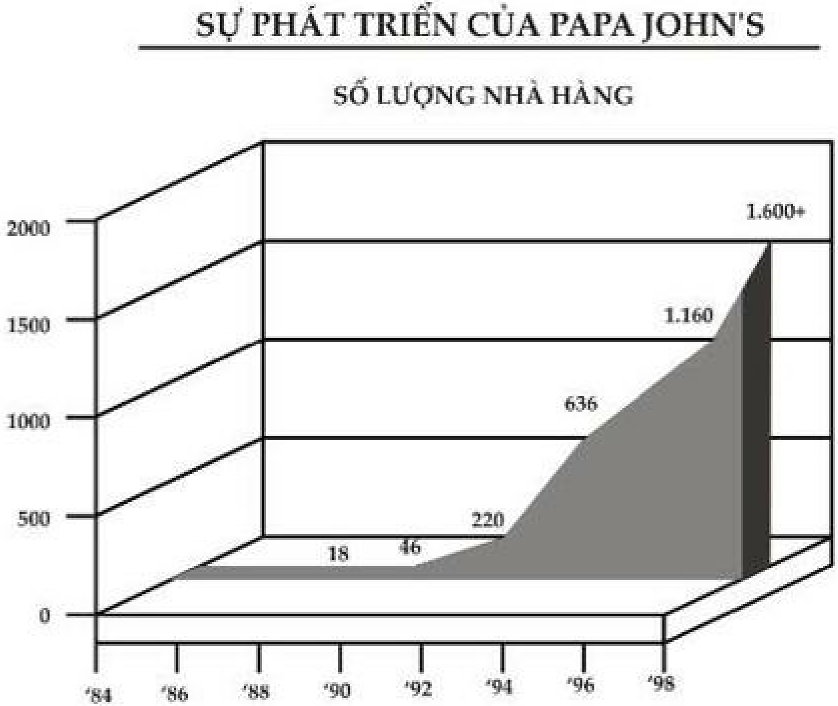
Cuối cùng, cả hai lực lượng đều mất đi cơ hội tốt nhất để giành chiến thắng. Thực tế, cuộc chiến vẫn còn tiếp diễn thêm hai năm nữa và hàng trăm nghìn quân đã bị thiệt mạng. Những nhà lãnh đạo của cả hai phe đã biết phải làm gì để chiến thắng, nhưng họ đã thất bại trong việc nắm lấy khoảnh khắc quyết định vận mệnh đó.

Đọc được tình huống và biết cách xử lý nó chưa đủ để đưa bạn đến thành công trong nghệ thuật lãnh đạo. Chỉ có hành động đúng mới đưa đến thành công. Bất kể mọi thứ cũng đều có giá của nó. Đó là Nguyên tắc Thời cơ.

20.NGUYÊN TẮC PHÁT TRIỂN BÙNG NỔ

Để cộng thêm, hãy lãnh đạo cấp dưới. Để nhân lên hãy lãnh đạo thủ lĩnh

Năm 1984, ở tuổi 22, John Schnatter bắt đầu công việc kinh doanh. Cậu khởi nghiệp bằng công việc bán bánh pizza ở cửa hàng Mick's Tavern, nơi bố cậu là đồng chủ hiệu. Mặc dù còn rất trẻ nhưng cậu đã có một tầm nhìn vĩ mô và năng lực để có thể quản lý thành công cửa hiệu nhỏ xíu của mình. Chỉ sau một năm, cậu đã mở cửa hiệu bán bánh đầu tiên, ngay cạnh cửa hàng Mick ở Jeffersonville, Indiana. Và cậu đặt tên cho cửa hàng đó là Papa John's. Tiếp đó, Schnatter đã làm việc rất chăm chỉ để xây dựng công ty. Trong thời gian ấy, cậu tiếp tục mở thêm các cửa hàng, sau đó cậu thực hiện kinh doanh và kinh doanh nhượng quyền thương hiệu. Đầu năm 1991, cậu đã có 46 cửa hàng. Như vậy, bản thân nó đã rất phát triển và thành công. Nhưng những gì xảy ra trong hai năm tiếp theo quả thật còn tuyệt vời hơn nữa.



Năm 1991 và 1992, Papa John's đã phát triển với tốc độ chóng mặt. Cuối năm 1991, số lượng cửa hàng đã vượt mức gấp đôi giai đoạn đầu năm với 110 cửa hàng. Cuối năm 1992, họ lại có thêm số lượng gấp đôi năm trước, số cửa hàng lúc này đã là 220. Và sự phát triển tiếp tục tăng chóng mặt. Đầu năm 1998, công ty của họ đã xây dựng được 1.600 cửa hàng. Vậy điều gì tạo cho họ có sự phát triển nhanh chóng đến như vậy? Câu trả lời có thể được tìm thấy trong Nguyên tắc Pháttriển Bùng nổ.

Schnatter luôn tuyển những nhân viên giỏi, nhưng giai đoạn đầu, anh chỉ là một lãnh đạo bán hàng, và đơn giản chỉ mong chờ một thành công nho nhỏ. Trở lại những năm 1980, cậu ấy không chú ý, hoặc cũng chẳng quan tâm dành thời gian phát triển những lãnh đạo giỏi. "Tôi đã phải đầu tư khá nhiều để tự phát triển." Schnatter đã tâm sự như vậy. "Từ 26 đến 32 tuổi, một công việc vất vả nhất của tôi là có quá nhiều những Schnatter John ở xung quanh (những người đầy nhiệt huyết và cần được hướng dẫn). Họ cần rất nhiều chỉ dẫn, nhưng tôi thì quá bận để tự trau dồi bản thân, tôi đang cố gắng đạt được cấp độ cao hơn nên tôi đã không thể bồi dưỡng được cho họ. Và kết quả, tôi đã đánh mất họ. Công việc tôi phải làm là phát triển những người đang xây dựng công ty. Và tôi sẽ càng vất vả hơn giai đoạn công ty có dưới 1.200 cửa hiệu."

CHÌA KHÓA PHÁT TRIỂN LÀ NGHỆ THUẬTLÃNH ĐẠO

Đầu những năm 1990, Schnatter bắt đầu suy nghĩ về những yếu tố có thể thúc đẩy công ty ông phát triển. Chìa khóa cho sự phát triển là nghệ thuật lãnh đạo. Ông bắt đầu bồi dưỡng khả năng lãnh đạo cho cá nhân mình. Điều ấn tượng trong tiến trình phát triển khả năng lãnh đạo là "mở cửa thu hút" những lãnh đạo giỏi cho công ty và cho họ đủ thời gian họ cần. Đó là những gì ông đã làm trong việc tuyển mộ những người mà hiện tại họ vẫn đang lãnh đạo công ty, trong đó có Wade Oney, hiện ông là trưởng phòng sản xuất. Wade đã từng làm việc 14 năm cho hãng pizza Domino, và John tin ông chính là một trong những nhân tố đưa công ty tới thành công. Ngay sau khi Wade rời Domino, John ngay lập tức mời ông gia nhập công ty bánh pizza Papa John's.

Schnatter đã xây dựng một công ty sản xuất bánh pizza với hương vị quyến rũ và đã thu được

một khoản lợi nhuận khổng lồ. (Cửa hàng của họ thường bán giá cao hơn những cửa hàng kinh doanh cùng loại như Pizza Hut, Domino's hay Little Caesar's.) Mục tiêu của họ là xây dựng một công ty lớn. Đồng thời, họ đã cùng nhau thảo luận tìm cách xây dựng từ 400-500 cửa hàng mỗi năm. Và đó cũng là lúc họ tập trung chú ý tới sự nghiệp phát triển lãnh đạo, để họ có thể đưa công ty lên tầm cao mới. Oney đã nói: "Yếu tố đưa chúng tôi đến thành công là chúng tôi tập trung vào chất lượng cửa hàng và mục tiêu của chúng tôi là làm cho nó trở nên đơn giản. Thành công đó là nhờ những nhân viên giỏi giang của công ty."

Từ những năm đầu thập niên 1990, Schnatter và Oney đã tạo dựng một đội ngũ lãnh đạo mạnh mẽ, họ là những người đã tạo nên sự phát triển bùng nổ cho công ty, trong đó có những người như Blaine Hurst, phó Chủ tịch kiêm Giám đốc công ty; Drucilla "Dru" Milby, Giám đốc Tài chính; Robert Waddell, Giám đốc phụ trách thực phẩm của công ty; và Hart Boesel, Giám đốc phụ trách phát triển đại lý.

Sự bùng nổ phát triển của Papa John's là một hiện tượng trong nền công nghiệp mà chỉ thập niên trước đó bị mọi người cho là một công ty dư thừa trong hàng loạt những công ty cạnh tranh phát triển trước nó. Năm 1997, họ đã khai trương thêm 350 nhà hàng. Năm 1998, họ hy vọng đạt được con số trên 400 nhà hàng mới. Và họ đang trong kế hoạch triển khai mở rộng công ty lên tầm quốc tế. Mục tiêu của họ là sẽ không ngừng phát triển cho đến khi trở thành công ty sản xuất pizza lớn nhất thế giới.

Oney giải thích: "Thử thách đối với chúng tôi lúc này là phát triển đội ngũ lãnh đạo tiếp theo. Công ty đang rất có triển vọng về tài chính, song việc mở rộng kinh doanh luôn luôn là một chiến trường. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ thành công. Và nền kinh tế thì không bao giờ ngăn cản

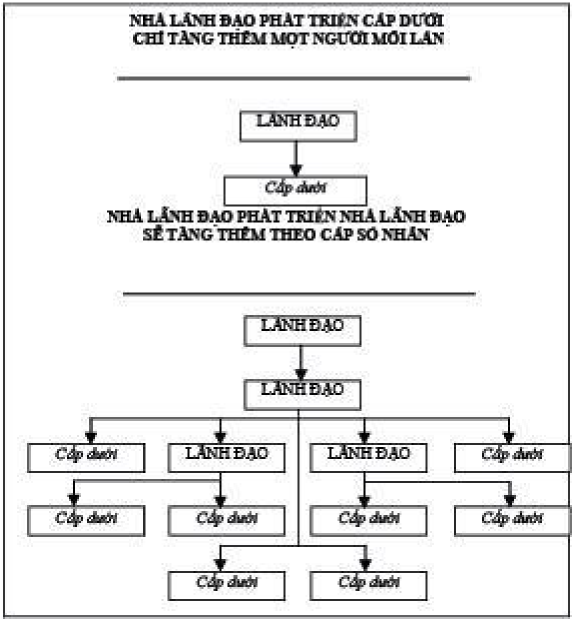
con đường phục vụ khách hàng những giá trị tốt nhất. Chìa khóa là phát triển sự nghiệp lãnh đạo. Bạn làm công việc đó bằng cách bồi dưỡng, phát triển con người.”

BÀI TOÁN LÃNH ĐẠO MANG ĐẾNSỰ PHÁT TRIỂN BÙNG NỔ

John Schnatter và Wade Oney đã thành công vì họ đã thực hiện Nguyên tắc Phát triển Bùng nổ. Bất kỳ một lãnh đạo nào thực hiện điều đó đều chuyển từ bài toán về cấp dưới sang bài toán về người lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo phát triển lực lượng cấp dưới, mỗi lần họ chỉ có thể bồi dưỡng một người. Song những nhà lãnh đạo phát triển những nhà lãnh đạo thì họ bồi dưỡng theo cấp số nhân, bởi vì với bất kỳ một nhà lãnh đạo họ xây dựng nên, họ cũng sẽ phát triển được thêm lực lượng cấp dưới, từ số người đi theo vị lãnh đạo đó. Nếu thêm mười cấp dưới vào tổ chức của bạn, quyền lực của bạn sẽ được mở rộng thêm với mười người, nhưng nếu bạn phát triển thêm mười nhà lãnh đạo thì quyền lực của bạn sẽ bao trùm thêm mười nhà lãnh đạo, cộng với tất cả những người chịu ảnh hưởng của mười nhà lãnh đạo đó. Đó là điểm khác nhau giữa cho thêm và nhân lên. Có điều gì đó tương đồng, giống như phát triển tổ chức của bạn thông qua hành động tập thể thay vì hành động theo cá nhân đơn lẻ. Những nhà lãnh đạo do bạn phát triển càng giỏi, thì chất lượng và số lượng cấp dưới càng tăng lên.

Để đi tới cấp độ cao nhất, bạn phải phát triển thủ lĩnh của những nhà lãnh đạo. Ông bạn của tôi, Dale Galloway đã quả quyết: “Một số nhà lãnh đạo cố gắng muốn xây dựng đội ngũ công nhân, còn tôi thì muốn phát triển những nhà lãnh đạo. Tôi không chỉ muốn phát triển những lãnh đạo mà tôi còn muốn phát triển sự nghiệp lãnh đạo của những nhà lãnh đạo.” Khi bạn đã thực hiện theo những nguyên lý đó thì gần như sẽ không còn giới hạn đối với sự phát triển của tổ chức của bạn. Chính vì vậy, tôi đã nói rằng gia tăng sự phát triển, lãnh đạo những cấp dưới

bằng cách gia tăng bội số phát triển, lãnh đạo những nhà lãnh đạo. Đó là Nguyên tắc Phát triển Bùng nổ.



NHỮNG MỤC TIÊU KHÁC NHAU

phát triển nhà lãnh đạo đòi hỏi tập trung mũi nhọn khác nhau một cách tuyệt đối vào những nhà lãnh đạo chỉ phát triển lực lượng cấp dưới. Dưới đây là một số điểm khácnhau cơ bản.

NHÀ LÃNH ĐẠO PHÁT TRIỂN LỰC LƯỢNG CẤP DƯỚI	NHÀ LÃNH ĐẠO PHÁT TRIỂN LỰC LƯỢNG LÃNH ĐẠO
Cần được nâng cao vai trò	Muốn được thành công
Tập trung vào những điểm yếu	Tập trung vào những điểm mạnh
Phát triển nhóm 20% yếu kém nhất	Phát triển nhóm 20% mạnh nhất.
Đối xử với tất cả mọi người như nhau	Đối xử với những nhà lãnh đạo thông qua sức ảnh hưởng của từng cá nhân
Nắm giữ quyền lực	Phân chia quyền lực
Dành thời gian cho nhau Phát triển theo cấp số cộng	Đầu tư thời gian cho nhau Phát triển theo cấp số nhân
Chỉ ảnh hưởng đến những người mà họ trực tiếp tác động	Ảnh hưởng đến cả những người họ không trực tiếp tác động.

Phát triển những nhà lãnh đạo sẽ khó khăn hơn rất nhiều vì tìm kiếm và lôi cuốn những nhà lãnh đạo khác là việc làm khó hơn. Về quản lý, cũng nhiều khó khăn hơn cho dù bạn đã lôi kéo được họ vì khác với những người cấp dưới, họ là những người đầy tính độc lập, sáng tạo và mạnh mẽ, họ luôn có khuynh hướng làm việc độc lập và tự chủ. Phát triển những nhà lãnh đạo thực thụ là một công việc vất vả. Phát triển lãnh đạo không đơn giản chỉ như đổ nước vào rồi khuấy lên, mà là một công việc cần phải có thời gian, nghị lực và cả những nguồn lực hỗ trợ.

MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO PHÁT TRIỂN TỪ XA

Tôi chú tâm thực hiện công việc phát triển lãnh đạo đã hơn hai mươi năm. Những ảnh hưởng đối với tổ chức của mình đã rất khích lệ tôi. Không chỉ có vậy, gần đây, tôi đã nhận ra sự ảnh hưởng sâu sắc tới nhiều nhà lãnh đạo và tổ chức của họ. Sở dĩ tôi nhận thấy điều đó vì đã có rất nhiều những nhà lãnh đạo tôi đã giúp phát triển trong suốt thời gian qua còn lớn hơn rất

nhiều so với số lượng tổ chức của tôi. Và rất nhiều lần tôi đã vô cùng ngạc nhiên khi gặp những người nhưng không hề quen biết. Nó cũng đã xảy ra vào mùa thu năm ngoái trong một cuộc hội thảo về lãnh đạo tôi tổ chức ở nước ngoài.

Như tôi đã đề cập ở những chương trước, tôi cũng thường xuyên giảng về lãnh đạo ở nhiều nước trên thế giới. Tôi đã tổ chức những hội thảo về lãnh đạo ở Australia, Brazil, Canada, Ấn Độ, Indonesia, Hàn Quốc, New Zealand, Nigeria, và Nam Phi. Thêm vào đó, sách của tôi đã được dịch ra hơn hai mươi thứ tiếng, băng ghi âm được cung cấp trên thị trường toàn cầu. Chính vì vậy, tôi biết rằng, những nguyên tắc của tôi cũng đã đi vòng quanh thế giới. Nhưng tôi vẫn vô cùng ngạc nhiên khi chúng tôi tới Ấn Độ vào mùa thu năm ngoái, lần đầu tiên tôi gặp David Mohan tại thành phố Madras và được nghe một câu chuyện vô cùng ấn tượng của anh.

Mục sư Mohan lãnh đạo nhà thờ Tin Lành lớn nhất Ấn Độ. Tôi đã đến đó để giảng về lãnh đạo cho khoảng hai nghìn mục sư. Khi tôi đặt chân tới, anh đã tiếp đón tôi như thể chúng tôi đã là bạn của nhau từ lâu. Vì máy bay bay trễ tới năm tiếng đồng hồ so với lịch bay, nên tôi đến muộn và không có thời gian để hai chúng tôi nói chuyện trước khi vào giờ giảng. Và khi tôi giảng về lãnh đạo, anh ấy ngồi ngay hàng ghế đầu và chăm chú ghi từng chữ tôi giảng. Đến khi tôi giảng đến Nguyên tắc Ưu tiên và giảng về Nguyên lý Pareto, anh ấy đã tập hợp tất cả những lãnh đạo chủ chốt của anh lại để chỉ cho tôi thấy rằng họ đã hiểu rất kỹ về những gì tôi truyền đạt. Thỉnh thoảng, khi tôi giới thiệu một số những nguyên lý khác trong phần giáo án của tôi về nghệ thuật lãnh đạo thì dường như anh ấy đã biết trước những gì tôi muốn nói.

Khi cuộc hội thảo về nghệ thuật lãnh đạo kết thúc, anh ấy đã nồng nhiệt cảm ơn tôi và năn nỉ

đưa tôi ra đến sân bay. Trên đoạn đường khá xa từ nhà thờ đến sân bay, anh ấy đã kể cho tôi nghe câu chuyện của mình. Anh ấy đã nói rằng, chính ra lịch của anh phải làm việc ở Pittsburgh, Pennsylvania trong thời gian hội thảo này, nhưng khi biết tôi sẽ đến giảng, anh ấy đã thay đổi những kế hoạch đó vì rất muốn gặp tôi. Trong bảy năm đầu tiên, giáo đoàn của anh chỉ có tổng số bảy trăm giáo dân. Đó là một giáo đoàn vừa phải, đặc biệt ở Ấn Độ. Nhưng anh muốn giáo đoàn của anh phải to hơn, lớn hơn và phải có sức ảnh hưởng tới khu vực anh ấy lãnh đạo. Và anh đã nhận ra rằng, cần bắt đầu phát triển những lãnh đạo cốt cán trong giáo đoàn.

Vào thời gian đó, có người đã nói với anh về băng và sách về lãnh đạo của tôi. Trong suốt bảy năm tiếp theo đó, anh ấy giống như miếng bọt biển, đọc những cuốn sách, rồi lại nghe băng ghi âm của tôi, miếng "bọt biển" ấy cứ thấm tất cả những ý tưởng về lãnh đạo có thể học được. Khi bản thân thăng tiến, anh cũng phát triển đội ngũ lãnh đạo của mình. Và khi họ phát triển, họ cũng phát triển luôn cả giáo đoàn. Trong thời gian tôi đến thăm, năm 1997, giáo đoàn đã có số giáo dân khổng lồ, hàng tuần những người đến tham dự hoạt động của giáo đoàn lên đến hơn chục nghìn tín đồ. Không chỉ có vậy, cứ mười người trong giáo đoàn của anh, lại có một người được tham gia học tập và phát triển khả năng lãnh đạo. Anh đã cám ơn tôi trong khi tôi không biết rằng mình đã giúp anh.

Khi nghe anh kể về điều này, tôi cảm thấy đó là một khích lệ lớn lao. Và tôi bắt đầu cảm thấy ngạc nhiên, không biết đã có bao nhiêu người mà tôi không biết mặt đã học và tìm hiểu những nguyên tắc lãnh đạo, rồi đưa nó vào thực tiễn để tạo ra ảnh hưởng lớn lao lên cộng đồng. Gặp anh và được nghe anh kể về câu chuyện của mình, tôi tự hứa với bản thân sẽ tiếp tục giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo.

Tôi không biết hành trình phát triển lãnh đạo của bạn đang đến đâu. Có thể bạn đang trên con đường phát triển khả năng lãnh đạo, hoặc có khi bạn đã đạt được cấp độ ảnh hưởng sâu sắc về lãnh đạo. Song bất kể bạn ở nấc thang nào, thì tôi cũng biết được một điều: Bạn chỉ có thể đạt được nấc thang cao nhất về lãnh đạo khi và chỉ khi bạn bắt đầu thực hiện công cuộc phát triển, xây dưng những nhà lãnh đạo thay vì phải phát triển những người cộng tác. Những nhà lãnh đạo phát triển nên những nhà lãnh đạo khác đã trải nghiệm và nhận thấy ảnh hưởng to lớn tới tổ chức không bao giờ đến từ những con đường như giảm giá, tăng giá trị dự trữ, phân tích hệ thống, tăng cường những phương pháp quản lý chất lượng, hay thi hành bất kể biện pháp nào. Chỉ có một con đường duy nhất để bùng nổ cấp độ phát triển là sử dụng cách tính trong toán học – nhàlãnh đạo toán học. Đó là sức mạnh phi thường của Nguyên tắc Phát triển Bùng nổ.

21.NGUYÊN TẮC DI SẢN

Gía trị cao nhất của nhà lãnh đạo được đo bằng sự kế thừa

Năm 1997, một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp vĩ đại nhất thế giới đã từ trần. Ông tên là Robert Goizuata. Ông là Chủ tịch, kiêm Giám đốc Điều hành Coca-Cola. Chỉ vài tháng trước khi qua đời, ông đã phát biểu trước câu lạc bộ Quản trị ở Chicago như sau: "Một tỷ giờ đồng hồ trước đây, nhân loại đã xuất hiện trên trái đất. Một tỷ phút đồng hồ trước đây, Ki-tô giáo đã bước vào thế gian này. Một tỷ giây đồng hồ trước đây, ban nhạc Beatles đã dàn dựng show diễn Ed Sullivan hoành tráng. Một tỷ chai Coca-Cola đã được sản xuất … vào sáng hôm qua. Một câu hỏi chúng tôi đang tự hỏi lúc này 'Chúng tôi phải làm gì để sản xuất ra một tỷ chai Coca-Cola vào sáng hôm nay?'"

Đưa Coca-Cola trở thành công ty thành công hàng đầu thế giới là mục tiêu cả đời của Goizueta, một mục tiêu mà khi đang miệt mài theo đuổi, ông đã phải từ bỏ vì đột ngột qua đời. Những công ty mất đi lãnh đạo, thường rơi vào cuộc khủng hoảng, rối loạn, đặc biệt khi sự ra đi của họ không hề báo trước, như trường hợp của Goizueta. Chỉ trước khi ông qua đời một thời gian ngắn, Goizueta đã nói trong một cuộc phỏng vấn với tờ Atlanta Journal-Constitution rằng ông vẫn chưa có ý định về hưu: "Đến khi nào tôi còn có thể vui, tôi sẽ vui; khi nào tôi còn sức lực, tôi sẽ không chỉ giữ mọi người trong giờ hành chính; và đến khi nào hội đồng quản trị còn muốn tôi ở lại, tôi sẽ ở lại." Chỉ vài tháng sau cuộc phỏng vấn ấy, bác sĩ chẩn đoán ông bị ung thư. Sáu tuần sau đó, ông qua đời.

Trước sự ra đi của Goizueta, cựu Tổng thống Jimmy Carter đã ghi nhận: "Có lẽ không có một vị lãnh đạo doanh nghiệp nào khác trong thời hiện đại này lại là hình tượng đẹp đẽ cho Giấc mơ kiểu Mỹ như ông. Ông đã tin rằng ở Mỹ tất cả mọi thứ đều có thể. Ông đã sống trong giấc mơ ấy. Và với những kỹ năng lãnh đạo kiệt xuất của mình, ông đã giúp hàng nghìn người khác nhận ra giấc mơ của họ."

DI SẢN CỦA GOIZUETA

Di sản của Goizueta để lại cho công ty thật to lớn. Khi ông bắt đầu bước lên vị trí lãnh đạo Coca-Cola năm 1981, giá trị công ty lúc đó chỉ có 4 tỷ đô-la. Dưới sự lãnh đạo của Goizueta, nó đã tăng vọt lên 150 tỷ đô-la. Tức là nó đã tăng lên hơn 3.500%! Coca-Cola trở thành tập đoàn thứ hai có lợi nhuận cao nhất Mỹ, đứng trên cả những công ty chế tạo xe hơi, những công ty về dầu khí, Microsoft, Wal-Mart và nhiều công ty khác nữa. Chỉ có một công ty đạt giá trị cao hơn Coca-Cola là General Electric. Rất nhiều cổ đông của Coca-Cola đã trở thành triệu phú. Trường Đại học Emory ở Atlanta, có số vốn cổ phần lớn trong Coca-cola, nay đã có giá trị gần tương đương với trường Đại học Harvard.

Nhưng giá trị cao của cổ phiếu không phải là điều ấn tượng nhất mà Goizueta mang đến cho Coca-Cola. Thay vào đó là phương thức ông thực hiện Nguyên tắc Di sản. Khi tin vị tổng giám đốc qua đời được thông báo, không có sự hoảng loạn nào xảy ra trong số các cổ đông của công ty Coca-Cola. Nhà phân tích Emannuel Goldman của Pain Webber đã nói rằng Goizueta đã "chuẩn bị cho công ty khi không có sự hiện diện của ông ở đó, và cho bất kể một giám đốc nào tôi đã gặp".

Vậy ông đã làm thế nào? Trước hết, ông xây dựng một công ty vững mạnh nhất trong khả năng của mình. Tiếp đó, ông chuẩn bị một người kế nhiệm mình có tên là Douglas Invester. Mickey Hi Graming, người chuyên viết cho tờ Atlanta Constitution nói: "Không giống như những công ty khác, họ sẽ phải đối mặt với cuộc khủng hoảng khi vị giám đốc của họ rời đi hay qua đời, nhưng Coca-Cola vẫn giữ được hình ảnh là một trong những tập đoàn được kính nể nhất hành tinh. Goizueta đã trải thảm cho Invester để đi theo bước chân ông từ khi công ty được những người dân Georgia bình chọn là công ty lớn thứ hai tại Mỹ, năm 1994. Và có thể nhận ra vị thế của công ty mạnh mẽ như thế nào ở Wall Street, giá cổ phiếu của công ty trên thị trường chứng khoán chỉ hơi dao động một chút trong thời gian sáu tuần trước khi Goizueta bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư phổi."

Douglas Invester, một kế toán viên không chuyên, đã bắt đầu sự nghiệp tại Coca-Cola từ năm 1979 với nhiệm vụ thư ký kiểm soát. Bốn năm sau đó, ông được bầu làm trưởng phòng kế toán. Ông được mọi người biết đến vì có rất nhiều sáng kiến tài chính xuất sắc, và chính ông là cánh tay phải cho cuộc cách mạng những vấn đề đầu tư và giải quyết nợ nần cho công ty của Goizueta. Năm 1989, Goizueta phải miễn cưỡng quyết định cho Invester nghỉ công việc mà ông rất có khả năng ấy, vì Goizueta phải chuyển ông sang làm việc tại châu Âu và tích lũy kinh nghiệm hoạt động kinh doanh quốc tế. Một năm sau, Goizueta đã đưa ông trở lại Mỹ và giao cho ông làm Chủ tịch hãng Coca-Cola ở thị trường Mỹ với nhiệm vụ trọng tâm là xem xét thị trường và sức tiêu thụ ở đây. Từ đó, ông tiếp tục chuẩn bị cho Invester, và đến năm 1994, thì không còn nghi ngờ gì về khả năng Invester sẽ nối bước mình, Goizueta đã đưa ông lên làm giám đốc sản xuất của công ty.

Những gì mà Roberto Goizueta đã làm thật sự phi thường. Một số những nhà lãnh đạo ngày

nay thường chỉ phát triển khả năng lãnh đạo cho bản thân họ và cũng chỉ đánh bóng hình ảnh của mình để có thể nắm giữ toàn bộ quyền lực. John S. Wood, chuyên gia tư vấn của Zehnder International Inc., đã nhận định: "Trước đây các công ty đã không để tâm tới việc phát triển nhân lực. Nếu họ không thể tự phát triển năng lực của mình, họ sẽ phải lên đường tìm kiếm." Vậy tại sao Roberto Goizueta lại làm khác như vậy? Bởi vì ông ấy là sản phẩm của Nguyên tắc Di sản.

Roberto Goizueta sinh ra trong một gia đình ở Cuba nhưng được đào tạo ở Đại học Yale, chuyên ngành Kỹ sư hóa chất. Khi ông trở về quê hương Havana năm 1954, ông được tuyển dụng vào làm việc tại công ty Coca-Cola. Năm 1966, ông trở thành phó giám đốc phụ trách phát triển và nghiên cứu kỹ thuật tại trụ sở chính của công ty ở Atlanta. Ông trở thành phó giám đốc trẻ nhất trong lịch sử công ty. Nhưng vào đầu những năm 1970, sự nghiệp của ông còn thăng tiến hơn nhiều. Robert W. Woodruff, người sáng lập của Coca-Cola đã đưa Goizueta về làm việc cạnh mình và bắt đầu bồi dưỡng cho ông. Năm 1975, Goizueta trở thành phó giám đốc thường trực, quản lý bộ phận công nghệ và giám sát những vấn đề khác của công ty, như những vấn đề về pháp lý. Năm 1980, khi Woodruff qua đời, Goizueta đã trở thành giám đốc sản xuất. Một năm sau, ông trở thành Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành công ty. Lý do mà Goizueta đã rất tự tin lựa chọn, phát triển, và bồi dưỡng năng lực cho người kế vị mình vào thập niên 1990, là vì ông đã được xây dựng và phát triển trên bản chất của di sản mà ông đã được nhận trong những năm 1970.

NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO ĐỂ LẠI DI SẢN

Goizueta từng nói: "Lãnh đạo là một trong những yếu tố mà anh không thể giao phó. Một là

anh nắm lấy vai trò đó, hai là anh phải từ bỏ.” Tôi tin rằng còn có một sự lựa chọn thứ ba: Anh để nó lại cho người kế nhiệm của anh. Đó là sự lựa chọn mà Goizueta đã thực hiện. Những nhà lãnh đạo thực hiện Nguyên tắc Di sản không nhiều nhưng họ thật sự để lại di sản người kế nhiệm bằng những hành động sau đây:

Lãnh đạo công ty với tầm nhìn chiến lược

Có thể nói hầu như mọi người đều có thể thiết lập một tổ chức hoạt động tốt trong thời gian hiện tại – bằng cách xây dựng một chương trình mới hay một sản phẩm mới, tổ chức một chương trình với quy mô về số người tham dự, hay làm những chiến dịch hạ giá. Nhưng những nhà lãnh đạo, những người để lại một di sản thực hiện một con đường tiếp cận hoàn toàn khác. Trong suy nghĩ của họ, lãnh đạo ngày mai cũng tốt như ngày hôm nay. Đó là những gì Goizueta đã làm. Ông đã lập ra kế hoạch lãnh đạo đến khi nào ông còn có thể lãnh đạo hiệu quả, dù vậy, ông cũng đã chuẩn bị một người kế nhiệm bằng bất kể con đường nào. Ông luôn tìm kiếm những cơ hội mang lại lợi nhuận cao nhất cho công ty và cổ đông.

Xây dựng văn hóa lãnh đạo

Hầu hết những công ty ổn định thường có những nhà lãnh đạo mạnh mẽ ở tất cả mọi vị trí của công ty. Chỉ có một con đường duy nhất để phát triển một hệ thống lãnh đạo rộng khắp, đó là xây dựng, bồi dưỡng những nhà lãnh đạo như là một phần văn hóa của tổ chức mình. Đó là một phần di sản quan trọng của Coca-Cola. Bạn biết có bao nhiêu công ty thành công đã xây dựng một đội ngũ kế thừa?

Trả giá hôm nay để chắc chắn thành công ngày mai

Không có một thành công nào mà không phải trả giá. Mỗi công ty đều có đặc thù riêng, điều đó sẽ xác định cái giá mà họ phải trả. Nhưng bất kỳ một nhà lãnh đạo nào muốn giúp tổ chức của họ thì nhất định phải trả giá để chắc chắn cho thành công sau này.

Đặt giá trị của lãnh đạo tập thể lên trên lãnh đạocá nhân

Bất kể ông ấy giỏi như thế nào, không có một nhà lãnh đạo nào có thể hoàn thành công việc một mình. Cũng giống như trong thể thao, những huấn luyện viên muốn có một đội ngũ cầu thủ giỏi để giành được chiến thắng, trong một tổ chức cần có một đội ngũ lãnh đạo giỏi để cho tổ chức lớn mạnh hơn. Tổ chức càng lớn thì càng cần đội ngũ lãnh đạo phải mạnh hơn, lớn hơn, sâu hơn.

Ra đi đúng lúc

Trong trường hợp của Coca-Cola không xảy ra trường hợp ra đi vì ông đã đột ngột qua đời. Nhưng nếu ông còn sống, tôi tin rằng Goizueta sẽ thực hiện điều ấy. Ở thời điểm phù hợp cho một lãnh đạo rời vị trí, ông sẵn sàng ra đi, và để cho người kế nhiệm tiếp tục công việc theo quyền hạn của ông. Tham quyền cố vị chỉ làm khổ ông và ảnh hưởng xấu đến tổ chức.

SỨC SỐNG CỦA DI SẢN

Tôi đã đề cập trong Nguyên tắc Tin cậy rằng, mùa thu năm 1997, tôi đã đến Ấn Độ cùng đồng

nghiệp ở tổ chức phi lợi nhuận EQUIP của mình. Trong thời gian ở đó, tôi muốn đến thăm Trung tâm điều hành của Mẹ Teresa. Đó là một dãy những toà nhà lớn được xây dựng ở thành phố Calcutta, mà mọi người thường hay gọi là Nhà Mẹ.

Khi tôi còn ngồi ở phía bên ngoài để chuẩn bị đi tới, tôi chợt thắc mắc tại sao một nhà lãnh đạo hiệu quả như Mẹ, lại sống và làm việc tại một nơi khiêm tốn như thế này. Chúng tôi bước qua phòng dừng chân để đi tới một cái sân nằm ở trung tâm khu nhà. Mục đích của chúng tôi là tới viếng thăm mộ của Mẹ Teresa, ngôi mộ được xây cất ngay ở trung tâm nhà ăn. Nhưng khi chúng tôi tới đó, căn phòng đang được sử dụng, và chúng tôi không được phép vào cho đến khi nghi thức đã hoàn tất.

Có một nhóm khoảng 40-50 nữ tu đang ngồi ở đó, tất cả mọi người đều mặc trang phục như Mẹ vẫn thường mặc.

“Bên trong đang tổ chức nghi lễ gì vậy?” Tôi hỏi một nữ tu vừa bước qua.

Chị cười: “Hôm nay chúng tôi tổ chức lễ cầu cho 45 thành viên mới vào giáo đoàn,” chị nói rồi vội vã bước đi vào một toà nhà khác.

Vì chúng tôi đã đến muộn và sắp tới giờ bay, chúng tôi không thể ở lại lâu hơn. Chúng tôi nhìn thoáng qua một lượt, rồi từ giã ngôi nhà của Mẹ. Bước ra khỏi khu nhà, đi qua một cái hẻm nhỏ, và bước vào đám đông, tôi đã tự nhủ, *Mẹ Teresa sẽ rất tự hào.* Mẹ không còn nữa, nhưng di sản của Mẹ thì vẫn còn tồn tại. Mẹ đã đã tạo ra ảnh hưởng rất lớn với toàn nhân loại, Mẹ đã đào tạo nên những nhà lãnh đạo, và ngày nay, họ vẫn tiếp tục công việc của Mẹ.

Họ tiếp tục tác động và ảnh hưởng đến những thế hệ tiếp theo. Cuộc đời của Mẹ Teresa là một tấm gương sáng cho Nguyên tắc Di sản.

KHÔNG NHIỀU NGƯỜI ĐỂ LẠI DI SẢN

Tác giả của cuốn sách *Lãnh đạo là một nghệ thuật,* Max Dupree khẳng định: "Di sản là một trong những bổn phận của công việc lãnh đạo." Song trong tất cả những nguyên tắc về lãnh đạo, thì Nguyên tắc Di sản ít được nhà lãnh đạo để tâm đến nhất. Sự thành đạt đến khi ông ấy làm được những việc lớn cho bản thân. Thành công lại đến với những người có khả năng gia tăng sức mạnh cho những người cấp dưới, để họ cùng đạt được công việc lớn lao với ông ấy. Siêu thành công sẽ đến với nhà lãnh đạo có khả năng phát triển những nhà lãnh đạo khác thực hiện công việc lớn cho ông ấy. Còn di sản chỉ có thể được thiết lập khi một người có thể tạo dựng cho tổ chức của ông ấy gặt hái được những thành công lớn mà không có sự hiện diện của ông ấy.

Tôi đã học được Nguyên tắc Di sản qua câu chuyện không có gì vui vẻ lắm. Bởi vì trong những ngày tôi còn làm việc ở giáo đoàn Hillham, tiểu bang Indiana, giáo đoàn này rất phát triển. Khi tôi bắt đầu nhận nhiệm vụ lãnh đạo, giáo đoàn đó vỏn vẹn chỉ có ba giáo dân. Sau ba năm, tôi đã xây dựng giáo đoàn đó thành một cộng đoàn và có sức ảnh hưởng đến cuộc sống của nhiều người. Khi tôi rời giáo đoàn, tổng số tín hữu thường xuyên tham dự những buổi sinh hoạt là hơn 200, và trên danh sách chính thức, giáo đoàn đó có trên 300 thành viên. Tôi đã tổ chức nhiều chương trình trong địa hạt, và mọi thứ có vẻ rất tiến triển. Tôi nghĩ rằng mình đã làm được những việc thật ấn tượng.

Khi tôi phục vụ giáo đoàn thứ hai của tôi được 18 tháng, tình cờ tôi đã có bữa trưa cùng với một người bạn mà đã từ lâu chúng tôi không gặp nhau, anh ấy cũng đã đến tham dự sinh hoạt tại Hillham một vài lần. Tôi liền hỏi anh giáo đoàn ấy hiện như thế nào, và tôi thật sự ngạc nhiên khi nghe câu trả lời của anh ấy: "Không tốt lắm!"

"Thật chứ?" tôi nói. "Tại sao vậy? Mọi thứ đều diễn ra rất tốt khi tôi rời giáo đoàn đó mà. Có vấn đề gì với giáo đoàn vậy?"

"Đúng như vậy," anh ấy nói, "nó đang trong tình trạng đi xuống. Một số chương trình mà anh đã phát động cũng đang đuối dần. Giáo đoàn nay chỉ còn hoạt động với khoảng 100 thành viên. Thậm chí nó có thể sẽ tiếp tục đi xuống."

Điều đó thật sự làm cho tôi ái ngại. Một nhà lãnh đạo rất ghét phải nghe thấy rằng những gì mà ông ấy đã từng dành cả mồ hôi, máu và nước mắt cho nó, nay lại đang trong thảm cảnh đi xuống. Tôi cảm thấy bất mãn với người lãnh đạo kế nhiệm tôi. Nhưng sau đó chính ý nghĩ ấy phản bác tôi. Nếu tôi đã thật sự hoàn thành tốt công việc ở đó, thì bất kể những lãnh đạo nào kế tục tôi, tốt hay xấu đều không thành vấn đề. Lỗi chính là từ tôi. Tôi đã không có một kế hoạch nào cho tổ chức thành công sau khi tôi rời giáo đoàn. Và đó là lần đầu tiên tôi nhận ra sự sâu sắc của Nguyên tắc Di sản.

HÌNH MẪU

Ngay sau đó, tôi bắt đầu nhìn nhận vấn đề lãnh đạo trọn vẹn hơn. Tất cả mọi nhà lãnh đạo cuối cùng rồi cũng phải rời tổ chức của ông ấy – bằng con đường này hay bằng con đường

khác. Ông ấy có thể thay đổi công việc, hay được thăng chức, hay nghỉ hưu. Và thậm chí, nếu ông ấy từ chối việc nghỉ hưu, rồi ông ấy cũng phải rời tổ chức khi ông ấy qua đời. Điều đó đã làm cho tôi nhận ra một phần của công việc lãnh đạo là bắt đầu chuẩn bị về nhân sự cho những trường hợp bất khả kháng trên con đường phía trước. Điều đó đã thúc giục tôi thay đổi tiêu điểm từ lãnh đạo những người cộng tác bằng phát triển những nhà lãnh đạo. Giá trị cuối cùng của tôi, cũng giống như bất kể một nhà lãnh đạo nào, sẽ được xác định bằng khả năng tạo dựng tốt sự kế nhiệm cho tổ chức.

Câu chuyện kế nhiệm tuyệt vời nhất của cá nhân tôi là câu chuyện về giáo đoàn Skyline. Lần đầu tiên tôi chuyển tới phục vụ tại giáo đoàn này năm 1981, tôi đã thiết lập một mục tiêu cơ bản là tìm kiếm và phát triển những người có khả năng lãnh đạo vì tôi đã hiểu rất sâu sắc rằng thành công của chúng tôi phụ thuộc tất cả vào họ. Và trong suốt mười bốn năm phục vụ ở đó, tôi cùng những cộng sự của mình đã bồi dưỡng và phát triển được trên 100 nhà lãnh đạo xuất sắc.

Việc phát triển rất nhiều những nhà lãnh đạo đã tạo cho giáo đoàn trở thành tổ chức rất thành công, nhưng chỉ như vậy thì chưa đủ. Trong rất nhiều những tổ chức kinh tế, thương mại và những tổ chức phi lợi nhuận, nhà lãnh đạo nằm ở vị trí có trách nhiệm phát triển và khích lệ một người kế thừa. Điều đó không phải là những thứ mà tôi đã có thể làm được ở Skyline. Hội đồng giáo đoàn muốn tìm ra một người có thể thay thế tôi, nhưng tôi đã không thực hiện được công việc ấy. Điều tốt nhất mà tôi có thể làm cho họ là đưa cho họ tất cả những thông tin về khả năng của từng ứng cử viên, những người tôi đã thăng tiến và phát triển họ. Song có những thứ khác mà tôi có thể làm, giả dụ như chuẩn bị cho mọi người và giáo đoàn đón nhận một vị lãnh đạo mới. Tôi muốn đặt người đó ở vị trí gần với thành công nhất như tôi đã đạt

được.

NHỮNG THÀNH CÔNG TIẾP NỐI

Một trong những điều hạnh phúc nhất cuộc đời tôi là khi tôi nhận ra Skyline hiện nay lớn mạnh hơn thời điểm tôi rời đi năm 1995. Jim Garlow vốn là phụ tá của tôi, và hiện tại anh ấy đang gặt hái được những thành công mỹ mãn. Số lượng thành viên đã gia tăng, nguồn tài chính cải thiện, và điều tuyệt vời nhất là kế hoạch di dời đã được tiếp tục sau khi bị đình trệ suốt một thập niên. Mùa thu năm 1997, Jim đã mời tôi trở lại thăm Skyline để hô hào, cổ động trong bữa tiệc gây dựng quỹ phục vụ cho dự án xây dựng tiếp theo, và tôi rất phấn chấn với lời mới ấy.

Họ đã tổ chức bữa tiệc tại Trung tâm Hội nghị San Diego nằm ngay trên thành phố vịnh xinh đẹp. Họ đã tổ chức một bữa tiệc thật sự linh đình với 4.100 khách mời. Tôi và vợ tôi, Margaret, đã có một cơ hội tuyệt vời khi được gặp và nói chuyện với rất nhiều bạn cũ. Và tất nhiên, tôi cảm thấy vô cùng tự hào khi tôi chính là người đóng góp bài chia sẻ cho niềm vui của mọi người hôm đó. Nó thật sự là một sự kiện lớn – và cũng là thành công lớn. Mọi người đã quyên góp được trên 7,8 triệu đô-la để xây dựng ngôi thánh đường mới.

Ngay sau khi tôi kết thúc bài chia sẻ, tôi và Margaret đã nhanh chóng ra khỏi hội trường. Chúng tôi muốn buổi tôi hôm đó phải dành cho Jim, người lãnh đạo hiện nay của Skyline. Chính vì lý do đó mà chúng tôi đã nhanh chóng rời khỏi buổi tiệc trước khi nó kết thúc. Trên đường đi xuống cầu thang, tôi khẽ nắm tay vợ.

“Margaret,” tôi khẽ nói, “một buổi tối thật tuyệt vời phải không em?”

“Ồ, thật tuyệt vời anh ạ,” cô ấy trả lời. “Em nghĩ Jim sẽ rất hài lòng.”

“Anh cũng nghĩ như vậy,” tôi nói. “Em có biết điều gì tuyệt vời nhất đối với anh không? Đó là những gì mà chúng ta đã thực hiện trong suốt những năm trước đây, bây giờ vẫn đang tiếp tục.” Khi chúng tôi rời khỏi trung tâm hội nghị, tôi có cảm giác rằng chương cuối cùng với Skyline đã khép lại, và nó thật sự là một điều vô cùng hạnh phúc. Nó đúng như những gì mà bạn tôi, Chris Musgrove từng nói: “Thành công không phải được xác định bằng những gì bạn hướng tới, mà nó được xác định bằng những gì bạn để lại phía sau.”

Khi tất cả mọi ngôn từ đã được nói lên, mọi công việc đã được hoàn tất, tất cả khả năng của bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo sẽ không được đánh giá bằng những gì cá nhân hay tập thể của bạn đạt được trong thời gian lãnh đạo. Nhưng sau khi ra đi, bạn sẽ bị phán xét bằng chính những hiệu quả do cá nhân và tập thể của bạn làm nên. Đó là quyền năng của Nguyên tắc Di sản. Giá trị cuối cùng bạn để lại sẽ do sự kế thừa định đoạt.

KẾT LUẬN

Mọi thứ đều bắt đầu và kết thúc từ người lãnh đạo

Thế là giờ bạn đã có 21 nguyên tắc vàng dành cho người lãnh đạo. Hãy học, ghi nhớ, và áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn. Nếu bạn tuân theo những nguyên tắc ấy, mọi người sẽ theo bạn.

Tôi đã từng giảng dạy về lãnh đạo trong mười lăm năm, và trong những năm đó, tôi đã nói với những người tôi đào tạo một điều mà tôi sắp nói với các bạn ở đây: Mọi thứ đều bắt đầu và kết thúc từ người lãnh đạo. Hầu hết mọi người đều không tin vào điều đó, nhưng điều đó là sự thật. Bạn càng cố gắng thực hiện trong cuộc sống bạn càng nhận thấy rằng người lãnh đạo tạo nên sự khác biệt. Bất cứ nỗ lực nào mà bạn có thể đảm nhận có liên quan đến những người khác sẽ tồn tại hoặc kết thúc tùy thuộc vào khả năng lãnh đạo của bạn. Khi bạn làm việc để xây dựng nên công ty của mình, hãy nhớ những điều sau:

• Nhân tố con người quyết định tiềm lực của công ty;

• Các mối quan hệ quyết định tinh khí của công ty;

• Kết cấu quyết định quy mô của công ty;

• Tầm nhìn quyết định phương hướng của công ty;

• Sự lãnh đạo quyết định thành bại của công ty.

Chúc các bạn thành công. Hãy theo đuổi ước mơ của mình. Hãy khát khao sự xuất sắc. Hãy trở thành hình mẫu mà bạn mong muốn. Và hãy hoàn thành tất cả những việc cần thiết. Làm lãnh đạo sẽ giúp bạn làm những việc đó. Hãy học cách dẫn đầu – không chỉ vì mình mà còn vì những người phía sau bạn. Và đến khi bạn vươn tới vị trí cao nhất, đừng quên giúp đỡ những người sẽ trở thành lãnh đạo trong tương lai.

LỜI DỊCH GIẢ

Trong một bài thực hành có tên là “Xây dựng cách suy nghĩ toàn diện”, chúng tôi gồm 53 người được vị giáo sư phân thành năm nhóm. Mỗi nhóm đều được nhận một số trang thiết bị bao gồm một cuốn tạp chí với nhiều tranh ảnh; một tờ bìa; hai bó que tính; một bàn ghim; một hộp ghim; một cuộn giấy; một cái kéo; một túi ống hút nước ngọt; một cuộn dây và nhiệm vụ là xây dựng một mô hình có cây tháp cao nhất trong vòng ba mươi lăm phút.

Khi hết thời gian, vị giáo sư đặt từng mô hình lên bàn và kiểm tra độ chắc chắn của mô hình bằng cách dùng chiếc quạt chạy số 3, nếu sau một phút mô hình đó vẫn đứng nguyên, thì nó mới đạt yêu cầu thứ nhất. Sau đó, vị giáo sư tiếp tục kiểm tra độ cao của tháp theo yêu cầu của bài thực hành. Cuối cùng là chấm điểm mỹ thuật. Và đội của tôi đã chiến thắng!

Mặc dù bài thực hành không nói trước mục đích là chỉ ra tầm quan trọng của sự lãnh đạo, nhưng sau bài thực hành, tất cả chúng tôi đều nhận ra tầm quan trọng của nó. Chính sự ảnh hưởng của lãnh đạo đã tạo nên kết quả cho đội thắng và đội thua.

Có nhóm phàn nàn rằng họ đã phải mất rất nhiều thời gian cho việc hoạch định mô hình mà họ sẽ xây dựng! Và có nhóm thì đã phải làm đi, làm lại tới ba lần, và khi hết thời gian, mô hình vẫn chưa hoàn thành. Có đội thì không hề có bất kỳ thiết kế nào, và tất cả mọi người đều làm theo cảm hứng, và cuối cùng thì mô hình dễ dàng đổ. Còn mô hình đội của tôi thì rất chắc chắn và có cây tháp cao nhất.

Bí quyết của chúng tôi là gì vậy? Ngay sau khi nhận được sự chỉ dẫn và những trang thiết bị, chúng tôi đã không bước vào xây dựng ngay. Tôi nhớ đến một câu nói của của Tiến sỹ John C. Maxwell: "Ai cũng có thể lái tàu, nếu có người chỉ huy lập hải trình." Và tôi nhận ra, chúng tôi cần phải có một bản thiết kế, làm thế nào tận dụng hết những nguyên vật liệu đã được cung cấp, và đặc biệt là tất cả mọi người trong nhóm đều có thể tham gia, để có một chiếc tháp cao nhất? Với những trang thiết bị được cung cấp, tôi liền nghĩ ra ý tưởng xây dựng một ngôi nhà, có cây tháp giống như những ngôi nhà thờ theo kiến trúc Gothic của Pháp và tôi vẽ nó lên tờ giấy. Vì đã có bản thiết kế nên chúng tôi xây dựng rất nhanh và đúng thời gian.

Xây dựng mô hình cũng như xây dựng một dự án. Chúng tôi đã làm gì để có kết quả thành công này? Và tại sao những đội khác lại thua cuộc? Câu trả lời của tôi nằm hoàn toàn trong cuốn sách bestseller của chuyên gia hàng đầu thế giới về lãnh đạo, Tiến sỹ John C. Maxwell, mà quý vị đang có trong tay. Một cuốn sách với những nguyên tắc thật căn bản, dễ đọc, dễ áp dụng nhưng chứa đựng một kho tàng trí tuệ được chắt lọc qua nhiều năm học tập, tràu dồi và giảng dạy về bộ môn lãnh đạo của ông. Nhưng trên hết nó là chìa khóa cho bạn thành công.

Và cũng như thầy của tôi, tôi đã sử dụng cuốn sách này cho bài giảng của bộ môn, "Sự tác động của lãnh đạo trong việc thiết lập chiến lược kinh doanh," của tôi. Và tôi muốn chia sẻ nó cho bạn. Nó thật sự là "Những nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo."

Cách riêng, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới những người tôi rất kính trọng, Ngài hiệu trưởng, Luật sư Casimiro B. Juarez, Jr; Phó Hiệu trưởng Thường trực, Tiến sỹ Fe R. Juarez, và tất nhiên ban lãnh đạo, cũng như ban biên tập Công ty Sách Alpha. Nếu không có sự giúp

đỡ, động viên, hợp tác của họ, thì tôi sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong công việc dịch cũng như để có cuốn sách vàng này.

Philippin, tháng 5 năm 2008

ĐINH VIỆT HÒA
Giảng viên Trường Đại học Capitol
Nghiên cứu sinh Tiến sỹ Quản lý hợp tác,
Đại học Xavier, Ateneo De Cagayan, Philippin